Charles Handy

非理性的时代

掌握未来的组织

The Age of Unreason

【美】查尔斯·汉迪 著
[illegible] 译

華夏出版社

THE AGE OF UNREASON

非理性的时代

——掌握未来的组织

【英】查尔斯·汉迪 著

王凯丽 译

华 夏 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

非理性的时代/(英)汉迪(Handy, C.)著;王凯丽译
－北京:华夏出版社,2000.4
(哈佛商学经典·名著系列)
ISBN 7－5080－2087－1

Ⅰ.非… Ⅱ.①汉… ②王… Ⅲ.经济发展－社会生活－研究 Ⅳ.C913

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 75676 号

版权登记号 01－1999－0902

华夏出版社出版发行
(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)
新 华 书 店 经 销
北京房山区先锋印刷厂印刷
787×1092 1/32 开本 8.25 印张 137 千字
2000 年 5 月北京第 1 版 2000 年 5 月北京第 1 次印刷
定价:15.00 元

致　　谢

未来是可以事在人为的。如果我们知道我们心目中的未来是什么样，我们便能够影响它。这个信念正是写作此书的原因。在一个变化的时代，我们能够而且应该掌握我们自己的命运。

本书部分建立在我以前的作品上：它们分别是关于组织、关于未来的工作、关于学校和自愿组织、关于中年、关于宗教的。我现在认识到，它们一起构成生活的各个组成部分。把它们分离出来等于是犯现代生活中常犯的简化主义错误，即把事物简化成各个部件，从而常常只见树木，不见森林。

本书主要是写给那些管理组织或组织中某一部门并在其中工作的人，因为正是他们的手搁在变化的杠杆上，尽管他们并不总能认识到这一点。我们在生活中正在看到的那些变化以及我们将看到的更多的变化，在我们工

作的地方就有其变化的根源。工作一直是对我们的生活方式产生主要影响的因素。现在它仍然如此，但其方式常常出人意料。

本书的思想有许多来源，只有一部分我能够在此具体致谢。我在世界各地的研讨会、课堂以及大会上遇到的经理们以及其他人士都提供了很多主意，1988 年由赫尔管理咨询协会召集一群年轻的经理举行的那次展望未来世界的研讨会也特别具有启发作用。彼得·德鲁克在《不连续的时代》中的思想以及汤姆·彼得的《一个颠倒的世界》谈及了本书的两个主要主题。他们都是关于组织的，我想本书要谈得更远一些。

没有我的出版商格尔·吕布克和卢西·谢克勒曼的鼓励，没有他们定下的期限，这本书不可能面世，对于他们富于洞察力的意见和对本书的信心，我深表感激。我还要感谢我的妻子和伙伴伊丽莎白，她在生活和本书的写作中都给了我慷慨无私的帮助，可以说，本书的字里行间都凝结着她的心血。写作此书的过程就是我开始掌握自己命运的过程，我希望阅读此书也有助于其他人做同样的事。

查尔斯·汉迪

于迪斯，诺福克，

英格兰

第二版前言

不久之前我在德累斯顿，一个我们现在必须称之为东部德国的地方。赫尔·默特负责将当地约700个工商企业私有化。在1991年前，这些企业归国家拥有和控制。默特手下有32个工作人员，每天都要卖掉一两个公司才能实现他的目标，其中许多公司严格说来已经没法卖。这是一项很棘手的任务。我问他从那儿寻求指导，他说："在重构东德的工商部门方面，我们没有模式，我们必须重构未来。"

当本书第一次出版时，那堵分隔东西德的墙是和平的一个永久的障碍，在六个月的时间内它就消失了，这是不连续变化的一个戏剧性例子。不连续变化正是写作本书的原因。赫尔·默特对我的回答也是关于我们如何反应的完美概括。我们必须像萧伯纳所说的那样，通过"不

合理的"、不落陈套的、甚至颠倒的思维，而不是回头看过去来创造一些新的、不同的、更好的东西。

本书是关于工作和个人生活的，不是关于政治、战争和国家的，但启示是一样的，变化也同样具有戏剧性。当本版付印时，全世界都在担心衰退，这种衰退部分是由于我们的组织已经变得过于昂贵、过于复杂和笨重。就像以前共产主义世界的中央计划经济那样，这些中央计划的组织也正发现(已经很晚了)那些过去运作得很好的旧方式不再合算。他们将不得不重构他们的未来，重新思考他们完成工作的方式，如果他们要在一个技术使得几乎任何事情都可能的时代生存下去的话。

这些答案将影响我们所有人。在最近一次旅行中，我发现全美各地的市中心都有美仑美奂的新办公大楼，然而里面的灯却不亮，因为里边没有人。是因为衰退？还是新的组织对于是否需要昂贵的办公室开始重新思考？我们将等着瞧。

自从本书第一版出来后，对于工作领域前进的方向，对于我们需要反应的方式，我都没有改变我的观点，尽管我已更新了一些数字和例子。很多人对于细节和时间配合上可能有不同意见，但在大的原则上，他们是同意这些观点的。然而，对于大多数人来说，这是一种令人沮丧的前景，历史的潮水携带着许多死鱼、浮木和垃圾退潮而

去。对我来说，这是一次涨潮，对于新下水的船只和某些浮游物充满了机会。当然，上涨的潮水也可能淹没那些没有察觉和没有准备的人。我仍然替我每天早晨看见的那些从穿梭列车中蜂拥而出的人们担忧，他们似乎以为或者希望他们住在一个没有潮水、没有变化的海边。

他们不是住在宁静的海边，这些潮水也不会循规蹈矩。它们汹涌而来。这确实是一个不确定和非理性的时代。喜欢也罢，不喜欢也罢，我们将不得不生活在其中。我们中的大部分，以我们现在更长的寿命，将在那些我们称之为组织并为我们提供舒适住所的“牢狱”外生活于这个时代。

那种新自由对我们大多数来说是不连续变化的最重要之处。但是正如东欧新的民主所发现的那样，自由可能很不舒服，但我相信别无选择。旧的工作方式一去不复返，我们必须重构我们的未来。许多事情取决于将要领导和设计新组织的人。他们，而不是我们的政治家，是我们命运的制造者。本书主要是针对他们而写，希望他们有眼光和勇气明智地保持一些非理性。

查尔斯·汉迪

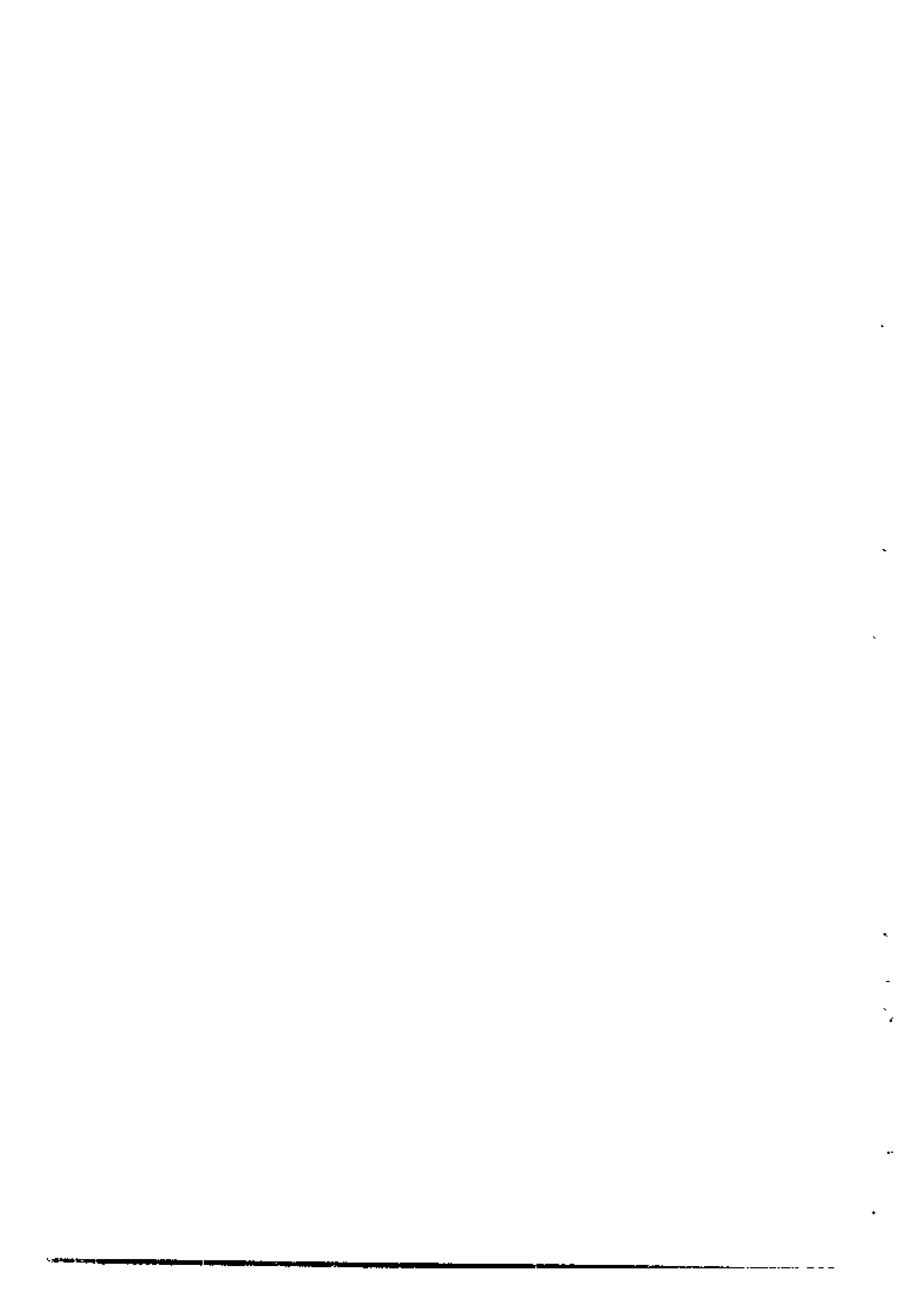
于迪斯，诺福克，

英格兰

目　　录

第 一 篇

变　　化



1 争论

场景是80年代的英格兰教会宗教大会。正在辩论的问题是接纳妇女担任教会职务这一有争议的提议。坐在大厅底层的一位发言者激动地叫道:"这个问题,就像我们伟大国家的许多其他问题一样,为什么现状不能是前进的方向?"这不仅是那些教会的传统主义者,也是那些当权者出自内心的呼吁。如果不得不有变化,就让它渐渐地变化吧,那样,愤世嫉俗者会发现,什么都不会有太大的变化。

连续的变化是舒服的变化,过去是未来的向导。一位美国朋友首次访问英国和欧洲时感到奇怪,"为什么在这儿每当我问任何事、任何情景、仪式或规矩的原因时,他们总是给我一个历史的回答——因为……;而在我们美国,我们总是想要一个实用的答案——为了……"。我提醒道,欧洲人总是回头看他们历史中最好的部分并尽可能少作改变,而美国人往前看并想改变得尽可能多。

然而,事情的发展偶尔会令主张维持现状的人不舒

服。战争固然是令人不舒服的，当科技像在工业革命时期一样往前大跨一步时；当人口统计发现婴儿爆棚、人口激增时；当价值观发生变化（比如在1968年学潮中），以及国家的经济状况发生变化时也是一样。

我相信各种情况现在再次以奇怪的方式结合在一起。变化不再像以前一样，保持现状不再是最好的出路。那条路将不太舒适，不太容易走，但无疑会更有趣——一个我们常用来表示危险和机会的一种不确定混合的词。如果我们希望享受更多的机会而又少一点风险，我们就需要更好地理解变化。那些知道变化为什么到来的人在保护自己或应对无可避免之事时，就会付出较少的代价。那些认识到变化方向的人就能更好地利用这些变化获得益处。欢迎变化的社会能利用那种变化而不仅仅是对之作出反应。

萧伯纳曾经说过，所有的进步都依赖于那种非理性的人。他的观点是，有理性的人使自己适应世界，而非理性的人坚持试图让世界适应他自己。因此，对于任何重大的变化，我们必须依赖非理性的人，或者，我得说，是依靠非理性的女人。

从那个意义上讲我们正进入一个非理性的时代。未来有那么多领域等待我们重构，也是为我们而重构。这个时代惟一灵验的预言就是：没有预言会灵验。这是一

个大胆想象的时代，在个人生活、社会生活中想不可能之事，做不合理之事的时代。

而那正是本书的目的——更好地理解在我们周围发生的变化。以便我们不管是作为个人还是作为社会，少受点痛苦、多获得益处。毕竟，变化是增长的另一种说法，是学习的另一个同义词。如果我们想变化的话，我们都能变化，并能从中获得享受。

本书的故事或者说论据基于如下三个假设：

——这次的变化不同：它们是不连续的，不是一个模式的部分；这种不连续性在历史上不时地发生，尽管令人混淆和不安，尤其对那些掌握权力的人。

——细小的变化事实上会使我们的生活发生最大的改变，尽管这些变化在当时并不引人注意。正是我们工作组织方式的变化，将使我们的生活方式产生最大的改变。

——不连续的变化需要不连续的颠倒思维来应付，尽管思想者和思想乍看起来显得荒唐。

变化不再像以前一样

30年前我开始在一家世界著名的跨国公司工作。他们以激励的方式为我的未来描绘了一个轮廓。他们说：

"你的生活将充满各种职务头衔。"这条人生轨迹最高点是我有可能成为遥远的国家的一个公司总裁。在当时我确实被奉承得心花怒放。在我到达他们为我安排的高位前很久我就离开了他们。但我已知道不仅他们挑选的那份工作不再存在，我将可能领导的那个公司乃至我将在那儿开展业务的国家也已不再存在。

30 年前，我以为生活将是一条长长的连续的线，带着运气往上倾斜，今天我更加明了；30 年前那家公司把未来看作大致是可以预知、可以计划和管理的，今天，他们就不太确定；30 年前大多数人认为变化意味着大体相同，只是更好一些，那是增量变化，会受到欢迎，今天我们知道在生活的许多领域我们不能保证大体一样，不管是工作还是金钱、和平或是自由、健康或是快乐，甚至不能自信地预测我们自己的生活将发生什么事。变化现在更不可靠，也更令人激动，如果我们想这样看的话。

变化，不管是好的还是坏的、无关紧要的还是事关重大的，总是我们自己选择的。以"变化(change)"这个词为例，考虑一下我们怎样使用它，还有其他词被要求做如此多的事情吗？

"变化是生活的部分"(普通名称)

"安排有点改变"(专有名称)

"请数一数你的零钱"(隐喻名称)

"请更换这个轮子"(及物动词)

"我不会改变"(不及物动词)

"我在哪儿换乘火车?"(隐喻动词)

"她是一位聪明灵活的代理人"(形容词)

用同一个词(change)来描述琐屑(换衣服)和深奥(改变生活)时,我们怎样才能轻易区分出它是在预兆某件重要的事还是不重要的事?当同一个词汇既有"进步"又有"不一致"的意思,我们应该怎样区分?我们也许该问问英语是被设计来令外国人混淆,还是令我们自己混淆不清?

更多同样的事只会有利于更多的人,这是一种舒适的变化观。它在高速增长的六七十年代使得那么多人得以将理想主义与个人成功结合起来。它使得大变得更大,有权力者期盼更大的权力,甚至被剥夺者也希望有朝一日参与行动,这是一种不会令任何人不安的变化观。惟一的麻烦是它不起作用,它从没有在任何地方长久地起作用,即使在那些似乎正在起作用的社会,如日本、德国,也许还有美国,也将看到它不会永远管用。在每个这样的社会现在问一问"下一招是什么"都是十分切题的,因为目前的招数正显出结束的迹象。

这不仅因为变化的速度已经加快，当然确已加快。我们一定都曾看到一种对比曲线图，例如比较公元前500年和那之后每隔100年的旅行速度。在图表的最后一、两英寸的地方曲线会突然陡直上升，这是我们接近现代，马被小汽车超过然后又被飞机和火箭超过的时候。只有当曲线脱离图表时我们才需要开始担忧，因为那时事情变得难以预测和管理。增量变化突然变成了不连续的变化。数学上的“大灾难”理论，有趣而又形象地描述了不连续曲线的变化现象，曲线最终会绕回自身，或急转直下，或进入未曾预料的高原阶段。毕竟，趋势不可能在坐标纸上无限加速而不形成环形。

我相信不连续不是大灾难，而且确实也不必是大灾难。事实上，我要说不连续变化对于一个墨守成规、宁愿旧的生活方式而不管它多么沉闷也不愿尝试新路和用新的方式观察事物的社会来说，是惟一的出路。

我喜欢那个关于秘鲁印第安人的故事，当他们看见西班牙入侵者的航船在地平线上出现时，以为是气候反常，然后继续做他们的事，因为以他们有限的经验根本没有航船的概念。因为假定事物变化是连续的，他们对不适应的东西视而不见，结果让灾难降临。我不太喜欢那个有关青蛙的故事，据说将一只青蛙放在冷水中，然后将冷水缓慢地加热，青蛙不会振作而起，到最后会被活活煮

死。这是因为连续的变化中太舒适而没有意识到连续的变化到一定时刻就会变得不连续,就需要行为的改变。如果我们想要避免秘鲁印第安人或那只被煮死的青蛙的命运,我们就必须学会寻找和利用不连续的变化。

那事实上似乎比听起来更有革命性,不连续毕竟是一个很难激发大众的词汇,然而接受不连续变化意味着完全重新考虑我们学习的方式。在一个增量变化的世界,模仿你的长辈以便从知识和责任上接替他们是明智的;但是在不连续的情况下,他们的方式应该继续成为你的方式就不再是理所当然的事。新的球类游戏需要新的规则,而我们只能自己制定规则。那样学习就变成了一个探索、疑问和实验的航程,这一点科学家和小孩都知道,但父母、老师和监督者很快会提醒我们,当其他人已经知道我们需要学习什么的时候,学习可能就是一种时间的浪费。它是一种即使不被看作彻底的反叛也会被认为是不敬的学习方式。假设我们的生活和事物是不连续的,那么你就威胁到知识的掌握者、管理者和当权者的权威。

对那些掌权者而言,连续是舒服的、可预测性的,并确保他们能继续控制。因此,他们本能地宁愿相信事物会沿以前的方向前进。正如曼卡尔·奥尔森所言,需要革命为社会发展扫除障碍,需要震荡来激励组织机构。也

许这就是已 300 多年未受革命触动的英国似乎宁愿维持现状，英国的组织常常疏于学习的原因。

组织中的主要变化似乎遵循一个可预测的令人沮丧的次序：

惊骇——破产、兼并或瓦解的可能性

新面孔——新人进入组织高层

新问题——问题、研究小组、调查旧的方式和新的选择

新架构——打破现有的模式，给新人以机会，砸坏旧的俱乐部

新的目标和标准——新的组织确立自已新的目标

难道我们在开始重新思考前总需要一次痛苦的震荡？难道在要求船只为所有的乘客携带足够的救生艇成为一种强制性要求之前一定需要泰坦尼克号沉没？难道在美国航天航空局重组其决策系统和优先次序前一定要有“挑战者”号航天飞机的爆炸吗？

在我们将小汽车造得更安全和马力小些之前还必须死多少人？

本书的观点是，不连续变化就在我们周围。如果我们像秘鲁印第安人对待入侵者的航船那样对它的迹象视而不见是很愚蠢的。我们既不需要像沸水中的青蛙过迟

离开，又不必等待一场革命。在不连续变化中既有机会也有问题。如果我们改变我们的态度、习惯以及某些组织的方式，它可能会是一个新发现、新启蒙和新自由的时代，一个获得真知的时代。

如果你像我常做的那样，让人们回忆两三件他们生活中最重要的学习经验，他们绝不会告诉你他们学过的课程或获得的学位，而会谈起死里逃生的经历、遭遇的危机、新的无法预料的挑战或应对。换言之，他们会跟你谈起连续性在他们身上中断，没有过去的经验可以依靠，也没有规则或手册来指导的时刻。他们幸免于难，反过来把它当作是学习，是一次成长经验。因此，不连续的变化，当处理恰当时，正是我们成长之路。

开端是微小的

我们在两个层面上生活。一个美国少年被要求列出她认为将来会发生的各种重大事件。她是这样写的：

美苏结盟

治愈癌症

试管婴儿

一次意外的核爆炸

全世界陷入无政府状态

机器人掌管美国政治事务

我们每个人都能提供一段这样的关于成功和灾难的清单。不过当要求那位女孩列出她个人生活中将出现的重要事件时，她写道：

搬进自己的公寓
室内设计学校
驾驶证
得到一只狗
结婚
生孩子
死亡

本书是关于变化的，但它更多是关于影响以上所列第二种情况的变化。并不是说治愈癌症或核战争不会对我们的日常生活产生影响，而是这样巨大的变化属于其他人写的或其他书所涉及的范围。写作此书是基于这样一种信念，那就是生活中的小事能使事物产生最大并持续最久的改变。

例如，烟囱可能比任何战争带来了更多的社会变化。没有烟囱，所有人都得挤在一个集中的地方围着火炉，屋顶上还要开一个洞。烟囱由于有分开的烟道，使得一个

住宅为多个房间供热成为可能。小单位可以独立地挤在一块。部落在冬季的凝聚力慢慢消逝。

中央供热——现实中其实指分散供热,则走得更远。它干脆废除壁炉,使得住宅单位能压在别的住宅单位上一直伸到空中,使得那么多人能单独居住,通常远离地面却能保持温暖。

没有人希望烟囱或中央供热未被发明,但它们的发明者(他们的名字如果曾被人知,恐怕也早就失传了)不可能想到它们给我们的社会结构带来的变化。在本书中我将证明,在所有其他东西中,电话线已经是并将继续是烟囱的现代等同物,它无意中改变着我们工作和生活的方式。

我看见一个人坐在他的小车里,我垂涎他的车位,于是问:“你打算离开吗?”他回答说:“几小时之内不会。”这时我看见他身旁坐位上的手提电脑以及连着汽车电话的传真机,他利用他的车作移动办公室。

就像中央供热系统一样,电话及其附件使今天的人们可以一起工作而不必呆在一个地方。分散的组织现在已是现实,我们将看到,它的影响是值得考虑的。这是一件有利亦有弊的事,因为呆在一起本身也是娱乐的一部分。正如帕斯卡所说,世界上的所有不幸都源于一个人不能独自坐在房间里。逐渐地,他或者她,可能不得不独

自呆在房里。

烟囱和电话都是技术，一直是不连续性的一个潜在触发器，另一个是经济现实。政府能够延缓一时，但不可能永远。最后国家的存亡取决于其比较优势。比较优势是指有些东西其他人要付出代价才能得到，不管是石油和矿产、廉价劳动力、金色阳光或是智力。对于英国和其他工业化国家而言，恐怕将逐渐要靠智力。聪明的人通过制造聪明的东西或提供聪明的服务来给最少量的原料增值，有时增值很多。他们的销售使得我们能进口所有我们不能种植和制造的东西，这样繁荣就能继续。这听起来简单易懂，但后果却有深远的影响。现在需要许多更聪明的人，因为只有较少的地方留给那些不太聪明的人。制造聪明东西或做聪明事的组织，花许多时间处理各种各样的信息。事实、数字、文字、图表、主意、观点、会议、委员会、文件、大会等都互相交叉影响。信息通过电话线传下去，这样技术和经济开始混在一起对我们许多组织的模式、技巧和目的产生大量的不连续性。聪明的组织似乎不再照过去的方式工作，它们有不同的模式、不同的工作习惯、不同的年龄轮廓、不同的管理传统。

巴利·琼斯，现在是一名澳大利亚内阁部长，列出了信息部门的典型业务。

教书	创造性艺术和建筑
研究	设计
办公室工作	音乐
公共服务	数据处理
通信	计算机软件
媒体	销售
电影	会计
剧院	法律
摄影	精神病学和心理学
邮政和电信	社会工作
书籍出版	管理
印刷	登广告
银行业	教会
不动产	科学
行政	工会
博物馆和电视	国会

还可以加上：股票经纪、顾问、新闻工作、会议组织、秘书工作、医药、政治和地方政府。

任何阅读此书的人不可能发现他或她的工作不在此名单之列。

技术和经济是一种有力的混合。这种混合引发出各

种变化,这正是本书的前提。社会习俗能被改变。一个信息社会使更多的妇女做令人满意的工作变得更容易。技术使得生孩子成为大多数人的一种积极决定的行为。这样,婚姻也就日益成为开始一个家庭的公开承诺。不涉及开始一个家庭的关系不再需要公开的承诺。妇女能够养活自己因而在理论上也能赡养她们的家庭,而且许多人愿意那样做。在以前的时代从技术和经济上都不可能,从而社会也不能接受的事,变得既可能又能被接受。外部的不连续性不知不觉溜进了家庭。

词汇是社会变化的号角。当我们的语言发生变化,行为随之亦会改变。家庭主男、单亲家庭、"丁克"家庭以及"家庭办公者",这些词汇以及许多其他词汇10年前还不为人知,因为不需要它们。组织机构以前总是邀请男人带上妻子参加聚会,然后变成"配偶"以照顾日益增加的女雇员,然后又变成"伴侣"作为对婚姻不是惟一稳定关系的接受。现在在加利福尼亚用"重要的另一位"以照顾任何可想像的情况。

请想一想!

正是不断变化的技术与经济,尤其是信息技术、生物技术与经济的结合导致了这种不连续性。它们的结合将使世界变个样。

信息技术把计算机的数据处理能力与微波、卫星及电信的光纤电缆技术相结合，这是一种“跳进”而不是“爬进”未来的技术。据说如果汽车工业的发展像计算机的处理能力一样快的活，我们现在花一英镑就能买一辆每加仑油跑400英里的劳斯莱斯。

生物技术是一门由破译生命的核心基因密码DNA发展起来的新产业。它作为一门科学和产业仅仅只是一代人的时间，而现在新的农作物品种、基因指纹及各种或好或坏的可能性在日常生活中已显而易见。这就是所谓的生物工程。

这两种新技术发展那么快，它们的成果没法预测。在未来10到20年，某些发展可能使我们的部分生活及其他人的生活产生戏剧性的变化。一群年轻的经理在他们的公司要求他们展望公元2000年时，提出了如下的一些可能：

第二代无绳电话

下一代无绳电话的价格将便宜到使每个人有自己的便携式个人电话，并能够在任何地方使用。把它与手提电脑、便携式传真机以及小汽车或火车座位相连结就成了一个办公室。更有趣的是，电话将属于一个人而不是一个地方。我们能给一个人打电话而不知道他在哪儿。

单克隆抗体

这些用来防止某些疾病的基因工程细菌已经存在并将扩大。现在已能生产凝血剂和溶血剂来预防主要的冠状动脉疾病。目前正研究一种"拾荒蛋白"用来寻找血流中不需要的物质,例如过多的胆固醇。到本世纪末将可能治愈大多数癌症,甚至艾滋病。现在已了解人体衰老的机理,正开发药物对抗衰老。当大多数疾病能被治愈或预防时,人的寿命将延长,即使不能长生不老,也会比以前长许多。

转基因猪

对于利用动物器官在人体身上的可能性研究已经进行了一段时间。猪在生物学上与人类相似,目前正进行生产转基因猪的胚胎试验。转基因猪是一种器官比像猪更像人的动物。养猪场可能有朝一日表示与今天很不相同的意思,替代器官在需要时就能得到。

无土栽培

基因工程农作物现在能在劣质土壤甚至水中生长(在水中生长但味道不会像海草!),目前正开发能直接从空气中吸收而不是从土中吸收氮的基因作物,从而减少对化肥的需求。任何国家有朝一日将能生产所需要的所有食物。

酵素催化剂

酵母菌现在在许多化学生产程序中被用作催化剂。有些酵母菌甚至能用于在贫矿地区开采矿产，有些昆虫经过训练能吞食和破坏废弃物质甚至能食氰化物，垃圾处理现在已是化学工业的一部分。事实上，废物现在已能被转化成沼气为能源问题作贡献。我们将看到具有生物自我净化功能的船只会驱逐附着在船壳上的藤壶之类物体。

全科医生专家系统

所有的医生都将配有储存最新医学知识的电脑。这些医学专家系统不会取代医生，而是让医生成为更好的医生。减少对专家的需求，从而也解放专家并使他们成为更好的专家。

会听的电脑

能将口语译成书面文字显现在屏幕上的声敏电脑，有朝一日会出现在每个行政人员的桌上，使每个人不管会不会使用健盘，都能成为自己的打字员。

紫外线照射食物

紫外线照射，一旦我们确信它是安全的，将使在一年的任何时间从全世界购买新鲜食物成为可能。还会有为那些贪吃新食物的人降低食欲的药物，以及为那些既要

口福又要健康的人服务的健康食品。

远程购物目录

远程购物目前已在试验阶段，将来会成为平常事。每个商店会将它的货物和价格展示在你家的电视上，有地区采购中心为那些不愿付额外运费的人服务。个人在大街上购物将变成一种休闲而不是必须，带着矫饰和幻想将事情做完，是出于娱乐而不是责任。

智能卡

这些已经在法国开始使用的卡，能替代现金、钥匙、信用卡、借记卡和现金卡。他们不仅能让你进入自己的家或小车，还能自动更新你所有的银行帐户。

基因指纹

取代容易被发现和复制的个人身份号(PINS)，我们每个人将有一个不能被其他人复制的带有指纹的个人卡。

基因指纹能用于从犯罪现场遗留下来的纤维物中侦破犯罪，也可以诊断遗传和潜伏的疾病。有朝一日可能建立一个全国性的基因指纹数据库。

不久，我们所知道的关于自己的任何事，以及一些我们自己也不知道的事，任何掌握了正确数字或指纹的人都能知道。很多人会问，到那时隐私还有什么价值呢?

风屏地图

电脑化的自动导引屏将很普遍，告诉你到达目的地的最好路径并将它映射到风屏上，就像在战斗机里一样，这样你就无需左顾右盼。这种系统能将气候、交通密度及道路施工情况考虑进去，为你指出最佳路线。有人怀疑这将使整个国家经常陷入交通堵塞。

里程帐单

埋在我们城市道路下面的电缆会触动一种汽车里的计费表，并按不同的路段计算不同的费率。你开车利用城市道路，在月底会收到一个类似电话帐单的东西。已为香港设计这种系统，现在应该能够使用，当然更可能第一步是发一种特别执照在城市内使用。

技术无疑将使我们轻易地完成许多事。自动柜员机刚出现时，人们连眼睑都没为之颤动一下，录像机现在已是许多家里装饰的一部分。并不是技术本身重要而是它对我们的生活产生影响。微波炉是一个聪明的主意，但其发明人没可能认识到一旦得到普及，其影响将是把准备食物从家庭中带进日益自动化的工厂；把以前的做饭变成了一个选择活动而不是一种需要。它改变了我们家庭的习惯，使餐桌对许多人来说已过时，因为家庭的每个成员在需要时单独加热他或她自己的食物。正像做广告

的人所说,可以“放牧”了。

不管这些进展是好还是坏,都是我们的选择。技术本身是中性的,我们可以利用它丰富我们的生活,也可让它们失去意义。我们不应该做的是假装什么都没发生,居住在回忆的花园里仿佛时间已经停止。时间没有停滞,我们也不能这样。

颠倒思维

不连续的变化要求不连续的思维。如果事物新的方式将不同于旧的,不仅仅是对旧的改进,那么我们就需要以新的方式看一切事物。新词汇确实预示新思想。必然地,不连续的颠倒思维从不受主张连续和维持现状的人欢迎。哥白尼和伽利略是颠倒思维的两个典型代表,他们并没有因所受的痛苦而受到感激。耶稣基督教导说,温顺谦和之人应继承土地,穷人会被上帝赐福,最先到的人应最后得到东西,然而他却死得不合时宜而又悲惨。然而,他们的思想流传下来,就像一切有价值的思想,产生新的能量和新的可能性。如果用历史的眼光看,过去100年真正有影响的人不是希特勒或丘吉尔,也不是斯大林或戈尔巴乔夫,而是弗洛伊德、马克思和爱因斯坦。克里克今天并不是一个家喻户晓的名字,然而他与詹姆士·华生及毛里斯·威尔金斯一起发现了基因密码DNA,从而

产生了微生物学和生物技术产业，我们未来的经济可能很大程度上要依赖于这二者。

这些人的创造性的颠倒思维正是本书的前提。对于熟悉的事物的新的思考方式能释放新的能量，使各种事情都有可能。颠倒思维并不是一定要追求像爱因斯坦一样伟大或像马克思的学说一样包罗万象。它有多种熟悉的替换形式。那种决定将每一件杂事都当作学习机会的人发现煮饭是一门创造性艺术，劈木材是一门手艺，照顾小孩是一种教育经历，购物是一种社会学意义上的远征。那些把人当作资产，需要维护、爱和投资的组织可能与那些把人当作成本、能省则省的组织在行为上大不相同。颠倒思维只是改变我们思考的方式，但却能使一切都大不相同。

本书提倡三叶草、油炸圈饼和公文包。这些新词并非想故作幽默而是想为熟悉的东西带来新形象。美国作家唐纳德·斯孔，从前研究组织，现在研究学习问题，他在30年前就提出，创造性，尤其是科学的创造性，来自于“概念的移置”，也就是把一个生活领域的概念运用于另一个领域以便带来新的洞察力。爱因斯坦的相对论就是最伟大的例子。它在人类生活活动中运用得即使不是更好，也是同样的好。由新词汇所代表的新形象跟新理论一样重要，缺乏新形象的新理论往往不引起注意。本书中的

大部分东西并不是新的，也不是首次被谈及，但许多一直未能引起注意。

颠倒思维要求我们想那些即使不荒唐，也是不太可能的事。如果哥白尼能接受日心说，那么在一个不连续的时代什么都不应该从手中摒弃。

——颠倒思维建议我们应该停止谈起和想起雇用与被雇用。毕竟它们只是在大约100年前才进入英语的词汇。如果工作被定义为活动，有些工作要付酬，那么每个人相对于几乎所有的自然生活而言都是一个工人。如果每个人在他们能做事的时候被当作是自我雇用，那么从法律和逻辑上说他们不可能失业。他们可能贫穷但那是能改变的。“退休”和“失业”只是作为“就业”的对照词汇将被停止使用。

——颠倒思维建议如果我们让每个人都享受福利，那么接受福利就不会再招致怨恨。那并不是说任何人都无需工作，只是每个人得到一份最初的“社会红利”，待他能赚钱时再逐步偿还。

——颠倒思维想知道到底是什么魔力决定了大多数人每周工作5天，一周工作40个小时。为什么不能选择将每年正常工作的2,000个小时分配成各种各样的时间块？

——颠倒思维注意到上个世纪的婚姻平均持续15年，今天也是这样。在上个世纪是由于一方死亡导致婚姻的结束，现在是由于离婚。难道所有的关系包括雇用合同都应该有固定的时期？

——颠倒思维建议应该奖励某些不使用他们技能的专家。目前牙医是按治疗的人头收费的，这就难免诱使医生诊断更多的病人为“需要治疗”。如果实际中报酬只跟健康的口腔数目挂钩而不是与有病的口腔数目相关，那我们可能只需较少的牙医，还会有更好的牙齿。同样，颠倒思维注意到一个全国性的健康服务中心被当作一个全国性的疾病中心在运作和奖励，它想知道为什么不能反过来？

——颠倒思维建议停止使用全国性的教育课程，真正需要的是为每个孩子设计一个个人课程，在家庭与学校签订的一份正式合同中表达出来，当然该课程可能在共同的指导原则范围内。

——颠倒思维怀疑多劳多得是否在任何时候对任何人都是一种正确的奖励方式，是否在人生的某些阶段更多的时间和更多的金钱一样受欢迎。

——颠倒思维想知道为什么一种职业或工作是一种定例，为什么不能是三种职业，随着岁月的流逝，可以从依靠精力转换到依靠智慧呢？

——颠倒思维想知道为什么助手总是比他们的主管或监督者年轻，为什么中年人不能经过再培训成为医生、教师、社会工作者和律师的临时助手，准专业人员让专业人员做更多的专业工作。

——颠倒思维想知道为什么在大多数国家道路是免费的而铁路却很贵，怀疑应该像在意大利一样，正好倒过来。

——颠倒思维发觉在组织中，权威必须从那些将要对之行使权威的人身上博得。目前在某些组织中，正式的评价系统是颠倒的，是由下属评价他们的老板。

——颠倒思维认为不用多久，在组织之外工作的人将比在组织之内工作的人更多。即使现在，组织也只直接雇用与它们提供的产品和报务有某种联系的人数的大约四分之一。

——颠倒思维建议，根据人们做的工作而不是他们花的时间来付报酬可能更好，因为如果他们不在眼前或在组织之外时，工作时间没法计算。

诸如此类可继续列下去。其中许多主意乍看不可能，甚至荒谬，但已在某些地区成为实际的可能。本书将随着由工作中的不连续性突显出的变化来考虑其中的一些主意。

这是一个新的想象的时代，一个尽管某些门关着但窗户是打开的时代。我们不必蹒跚着进入未来，回头向过去投下留连的目光，我们应该转过来面对已经变化了的现实。毕竟，如果你想移动的话它是一个更安全的姿势。

然而，有些人不想移动。变化对他们而言意味着牺牲熟悉的东西换取不熟悉的东西，尽管熟悉的并不令人愉快，而不熟悉的可能更好。他们知道现存的洞总比尚未挖好的洞要好。一个不连续变化的时代令他们感到悲哀，因为这意味着地在他们脚下移动，站着不动不是一种选择。明白正在发生什么事，同意移动和改变是必不可少的，对他们比对那些移动者和摇动者更为必要。在变化中我们学习和成长，尽管并非总是没有痛苦。

本书特别写给那些生活在变化之中却没有留意到变化或不想变化的人。它不是一本未来领袖的教科书，也不是一本政治小册子；而是一本到一个新国家的旅行指南，结尾时给旅行者提供了一些有益的劝告。

然而，它只是个人的观点，在一个非理性的时代没有确定性。这本书是一本到一个很少有人旅行过的有待探索的国家的指南。我的目的并非要令人相信所有的预言都不可避免，或者我所开的药方都是正确的。我只是想说服人们相信他们周围的世界确实正在变化，其后果如

何尚未得知。一个非理性的时代也是一个充满机会的时代，尽管乍看起来它更像所有时代的终结。

如果本书有助于人们以不同的方式观察事物，如果它有时产生一种“啊哈”的效果，就像人们说“啊哈！当然，正是如此”，如果人们开始“不理智”地思考并试图按他们所希望的方式改造世界，那我就心满意足了。

2 数字

数字是钥匙，它们解释了为什么事物不像以前一样连续，因为它们已超越了不返回的那个点。这正是我们大多数人都没注意到的。这些数字是有关于人的数字，正在工作的人数，将要死亡的人数，正在成长的人数。人口统计是一门令人催眠的学科中的一个令人乏味的词汇。

新的少数

到 21 世纪初，工业化世界将只有不到一半人在组织中从事全职工作。自从我们开始认为每个人有份全职工作是惯例以来，这些全职工作人员首次将成为新的少数。其他人并非全部失业，尽管在每个国家都有一些人属于马克思所称的“后备军”。更多的人会自我雇用，并且会一年比一年多。许多人从事兼职或临时工作，有时是出于自愿，有时是别无选择。另外到处都有一批妇女后备军在等待，经济合作和发展组织精确地称之为“未付酬的

家庭工人”，是批才能和精力没有被家庭完全吸收的妈妈们。把这些各式各样的人群加在一起，其人数已差不多等同于那些从事全职工作的人数。

当不到一半的劳动力是全职人员时再认为全职工作是一个定律就没有道理了。连续的变化将摇身变成不连续的变化，我们将开始改变我们对于“工作”、“那份工”和“一个职业”等的看法。

这种转变的原因是三叶草组织的出现。该组织在第三章中有解释，它基本上是一种组织形式，以必要的行政管理人员和工作人员为核心，再加上外围的合同工和临时帮助。这不是一种新的组织方式——大大小小的建筑商已用这种方式运作了几代人的时间，就像报纸与其印刷厂和特约记者，或者农民与合同收割和假日劳力一样，新的变化是这种组织方式在大企业及公共部门的机构中开始增加。所有的组织很快都会是三叶草组织。

它之所以增多是因为更便宜，组织开始认识到，让所有人时刻呆在周围听候安排，因为已买断他们的时间，故有权支配他们的时间，这尽管方便但却是很奢侈的管理所需资源的方式。让他们在组织之外，自我雇用或被专业承包商雇用，然后需要时购买他们的服务会更便宜。

当劳动力充足时，当你能在供给者中选择时，这是一种明智的战略。服务业目前趋向时兴时衰，用这种战略

安排你的工作是明智之举。当你生产东西时，任何多余的人力或设备资源总能被用于生产东西储存起来以对付需求高峰期。然而服务业不能，至少不应该积压它们的顾客，因此必须弹性利用劳动力。

这两种因素目前都存在。劳动力供应、潜在的劳动力正在所有的工业化国家增加，这是由于60年代生育高峰出生的儿童及他们的妻子在90年代加入了劳动力大军。例如，仅英国就额外增加100万左右。与此同时，这种向服务部门的转移到处都势不可挡。从1960年到1985年美国服务部门的雇员所占比例由56%上升到69%，在意大利则从33%上升到55%，要变回来是不太可能的。这两种因素相互作用：增长的服务部门为妇女提供了更大的机会，从而增加了潜在劳动力，这反过来又增加了对更灵活的组织方式的需求潜力。

这种新趋势一直在缓慢发生，太缓慢以致大多数人都没注意到其程度。就像第一章中提到的青蛙，温度变化太慢以致没引起反应——直到太迟。不用多久全职工人将是工作人口的少部分。我们关于人们怎样工作、怎样收税、怎样养家、怎样计划生活和组织企业等的假定将不得不发生根本的变化。1947年通过的人权宣言保证每个人选择工作的权利，将会是一个明显的时代错误。新的少数人标志着一种主要的不连续性，它将在下一代影

响每个工业化国家的每一个家庭。

新知识阶层

第二个数字以不同的方式发出了警报，阿姆斯特丹的麦肯锡办公室在1986年估计，到2000年欧洲70%的工作将要求脑力技能而不是体力技能。在美国这个数字预计是80%。这将是50年前工作领域的完全反转。确实不连续了！

对这些事要精确计算是不可能的。首先，需要脑力技能的工作和需要力量的体力工作并没有明确的分界线。即使简单的体力活，像园艺，现在也需要一定程度的智力去理解化肥和除草剂的使用方法，区分植物品种和维护机器设备。然而，回头看看前面信息部门的职业名单，这是一个至少需要某种程度智力技能的部门，很难不认为70%是一个低估的数字。

更令人争议和令人警觉的是麦肯锡估计这些脑力工作一半需要受过相当于高等教育或专业资格的人士才能胜任。如果这个估计大致准确，那就意味着大约35%的适龄人群现在应该接受高等教育才能保证到2000年有足够的掌握技能的劳动力。麦肯锡的估计可能还保守了一点。如果我们单独看新的工作，目前预计其中60%将是管理类的或专业性的，都需要某种形式的大学毕业生。

尽管存在这些趋势，目前英国接受高等教育的年轻人占 14%，到 1992 年提高到 18%，但只是因为青少年的总数变少了。在欧洲其他地方总数大约是 20%，国与国之间略有差别。例如，在法国，36%的学生通过中学毕业会考进入大学，但到第一学年结束时，几乎一半人离开或被要求离开大学。只有日本、美国、台湾和韩国的大学生人数可以适应未来，但在所有这些国家（和地区）人们都担心所谓的高等教育的质量。

如果这些对所要求的教育水平的估计部分准确，那就意味着不仅我们将看到数目惊人的技能短缺，而且更为严重的是，我们甚至可能缺乏技能和智慧去创造同样会遇到技能短缺的企业和机会！这当然会是种看不见的不连续。我们不会惋惜那些我们未曾拥有的组织，也从不想到拥有。就像第一章中提到的青蛙，它将只是缓慢地不被人注意地死亡。

正消失的一代人

在 90 年代离开学校的年轻人将要减少大约四分之一。乍看起来这似乎像是青年失业问题的一个及时终结。再看就会改变看法，因为它给占相对小比例的那部分拥有当今所需的智力技能的人带来了更大的压力。这些人数已减少的年轻人中的大半（在 1986 年时是 43%）

离开英国的学校时，甚至不能获得一门学科的适当证书。

1988年英国经济开发办公室和培训委员会有一份名为"年轻人和劳动力市场，90年代的一个挑战"的报告，它指出在1987年不到20个大雇主雇用了27,000个离校者中的一半，这些找工作的人在校时成绩有两个以上A。因此，正消失的一代是一个问题，因为如果什么都不做，意味着已经不够的脑力劳动者的供应将更显不够，上文提及的技能短缺问题将更为严重。对于受过高层次教育的人才的竞争将加剧，对于欠教育者的拒绝将更残酷。青年失业问题将不会得到解决，事实上可能还会更严重一些。

然而，这种情形是一个机会，如果它使教育更多青年男女需要脑力技能才能生活和工作这一任务变得容易一些。每一个政府都会发现，不用做任何事，随着基数的下降，接受高等和继续教育的人数所占比例会提高。多做一些事将会在比例上产生很大的不同，将会为未来设立标志。

那些标志很重要，因为他们必须改变一种文化。为什么英国在经济合作发展组织的16岁以上年轻人受教育程度排名表中仅仅高于西班牙和葡萄牙而居第16位？并没有先天的原因。英国青少年并非先天更笨或不可教育，他们是一种传统的继承者，这种传统主张书本知识是

为少数人服务的，真正的生活、真正的钱，应该尽早开始，体力和实用技能最好是在工作中学习。在欧洲通常是由过去决定未来，不管这些信念在过去的工作领域是多么正确，今天它们一定不太正确了。

日本在经合组织排名表位居第一，它98%的年轻人继续接受正规教育直到18岁，尽管那种教育毫无激励性，也不实用。他们是一种不同文化传统的继承者，一种碰巧比英国和大部分其他欧洲国家的传统更适合未来需要的文化传统。在美国，年轻人在16岁之后也是继续呆在学校，但他们是否学到了东西正成为一个令人关注的问题。

信息社会利用信息作为它的货币，不管是以数字、词汇、图形或声音的形式，是在屏幕上、书本上或是在印刷品和报告上。因此，对所有工人的基本要求是他们能阅读、理解和组合该货币的各因素，而不管这些数据实际上与什么相关。这是一种脑力技能。它能在课堂上传授或者至少能开发，这种技能对大多数人并非很快很容易就能掌握，而是需要数年的训练，在成年生活开始之初花几年时间掌握这些技能方便而有用，不能等到不太方便的中年。这种普通技能类似于骑自行车，一旦学会，绝不会忘记，只有学会骑然后才能继续学习它的一些特别应用技巧。

正是由于坚信脑力技能是一种通用的、能在青年时开发的技能，像台湾和韩国等地区才学习日本，特别重视对青年的正式、甚至是学究式的教育。据说在汉城每两个人就有一个不是在上大学就是在大学里学习或教书，而70年代的新加坡贸易和产业部长Goh Thock Tong认为，新加坡需要"紧跟德国和日本等国调整的步伐，他们从技术密集型转向知识密集型，我们就从劳动密集型转向技术密集型"。为了追赶这些国家，新加坡开始大量增加大学学位数量并降低入学要求。需要领先新加坡一步的英国却一直在做相反的事。

然而，机会仍然存在而且正消失的一代人使之更容易。统计数字对那些想重新进入或晚些进入信息社会工作的人也是好消息。对于合格青年的竞争会鼓励雇主们转向其他技能来源，尤其是妇女。许多妇女受过必要的早期教育但却一直忙于养家顾家。作为雇员就没那么方便，因为她们想要更多的灵活性。在过去她们没有如此受宠。毕竟，她们代表几乎一半的进过大学的人(1987年在美国首次超过一半)。她们是一种被忽略的资源，一旦这消失的一代人开始抓紧，没人能忽略她们。国家经济发展办公室的报告估计，未来八年英国新增的90万工作中，每五个就有四个将由重返工作的妇女承担。

妇女重新进入劳动力市场，但其数目及在90年代他

们期待的条件将成为一种很大的不连续，这种不连续将对组织的运作方式、家庭结构和生活模式产生很大的影响——这些问题在随后的章节中会进行探索。

第三年龄

在1988年经合组织的社会事务部长们开会展望每五个人就有一个是养老金领取者，每十个人就有一个超过75岁的时期以及只有三个人工作养活一个老人，老年退休金可能占国民收入1/5的时期。对瑞士和西德而言情况可能更糟，那里将只有两个人工作养活一个老人。

这种情景完全成为现实要到2040年，但那时的老人即是现在的年轻人，除非他们尽快改变生育习惯，孩子的数目完全是可预测的。这种情况将会发生而且在本世纪结束之前就会开始发生。

以前一直也有老人，但以前从没有这么多。我只见到一个祖父母，其他的在我出生前就去世了。我的孩子见到全部四个祖父母。他们的孩子将几乎肯定可见到一个或两个曾祖父母。人们在六十多岁退休时将仍是某人的孩子。几年前罕见的事现已成为常事，就我们所知，世界将无可避免地以某种方式发生改变。

之所以发生这种情况是由于在较富裕的国家，人更不容易死亡。每一种主要的死亡原因不是被消灭，像天

花、小儿麻痹症，或许有一天还有癌症，就是被推迟好几年甚至数十年，例如心脏病。当年，自然的，或人类对自然的破坏可能触发另一种瘟疫，有人怀疑艾滋病就是那种瘟疫。但这种例外的灾难并不能成为许多今天的青少年不能活到 100 岁的原因，当然条件是他们不饮酒、抽烟或车祸致死。

问题是他们想活那么长吗？当死亡作为一种上帝的行为似乎被无限推迟时，我们是否想使它成为一种人类的行为？安乐死在荷兰已经半合法化，可能会被更多的社会逐渐接受。更紧迫的问题是“他们将靠什么生活?”“他们将做什么?”“谁来照顾他们?”到 2020 年，如果什么都不改变，意大利将花费 1/4 的国民收入用于养老金，而英国的健康服务在一个超过 75 岁的病人身上的花费将是一个工作年龄的人的十倍。

像所有的不连续一样，如果能看见变化的到来，如果每个有关的人能纵情地反向思维一下，这种不连续包含着问题，也包含着机会。

例如，他们不会都贫穷。他们中越来越多的人会有自己的房子，假如他们不打算将房子遗赠下一代，这将是一种能转化成年收入的资产（他们的下一代届时会是中年人或接近退休，已购买了自己的房子），他们中大部分将仍然健康和有活力。当然，这也是他们仍然活着的原

因。他们能够工作。一项英国的研究发现43%的超过65岁的老人定期帮助其他年龄更大的老人,25%的帮助残疾人,11%的人帮助邻居。如果我们改变工作观,把这些无酬活动包括进去,那这些人只是在法律或技术上退了休。毕竟,在上个世纪没人听说过退休——他们一直工作到倒下为止。正如有一次我问一个农民:"在75岁务农跟50岁务农有何区别?"他回答:"一样,只是慢点!"经验和智慧常常能补偿精力的不足。

因此许多老人将不会受冷落,特别是他们中的许多人在早年生活中曾经历过责任,会不习惯于保持沉默。如果我们明智的话会想到在组织中利用他们的才能,但不是全职或全薪。我们将需要重新思考什么样的工作需要临时的智慧和经验,什么工作交给有责任心的人在异地完成。我们将需要修改有关养老金的税收条例以便这些工作完成得更经济。许多活跃而健康的人将设计他们的活动,围绕自己的兴趣组织活动,我们不应该让过去的规矩阻碍他们。我们将需要改变我们谈论他们的方式,像"退休"这类词汇将变得像今天的"仆人"这个词一样显得多余。词汇常常是社会变化的先导,工作中不连续的外在迹象正触发一些反向的思考。

语言的路标正建立起来。第三年龄,或者像法国人所说的,生活的年龄,正成为一个普通词汇,学习的年龄

是第一年龄，工作的年龄是第二年龄。有一种第三年龄大学(即老年大学)，是一种老人交流技能和知识的网状组织。人们将会更多地谈起第三年龄职业。无疑还将有第三年龄社团，最终在所有的经合组织国家会有第三年龄事务部长！我的孩子们亲热地称我们为“皱纹”，如果我们愿意，它既能成为负债，也能成为资产。

如果词汇确实是变化的先导，那么第三年龄语言预示不久我们谈及人们的工作生涯会像我们现在谈论他们的教育一样。问一个至少还要活15年的65岁老人“你过去在哪儿工作?”会听起来像在问“你以前在哪儿上学?”要是我父亲听到一定会感到奇怪，他老人家在退休后两年，74岁时就去世了，对他而言没有第三年龄值得生活，因为在他能够退休前，工作和职业这个第二年龄对他一直是一个负担。

对于他的孩子如我们以及我们的孩子，情况将会不同。这是一种不连续的变化，但如果我们能看见它的到来并为之作准备，那这种变化未必是坏事。

100,000(4)/2=J

我们工作和生活的方式即将面临的变化，可以用这个奇怪的方程式方便地概括出来。把这个方程式拆开，我们会发现，在我们的社会中一直在从事一项庞大的“分

解工作"的运动，而且已有一段时间，但我们自己却不知道。

它是这样运作的。30年前当我加入一家国际性公司开始工作，签约受雇，一生要工作一万个小时，尽管我自己都没意识到这点，因为如果我像当时发达国家的任何其他人一样，就应该每周工作47个小时(包括有薪或无薪的加班时间)，一年工作47周，一生工作47年(平均是从18岁到65岁)。47×47×47＝103,823或者大约是10,000小时。

我十多岁的儿子和女儿即下代人，预计他们的工作时间加起来是5,000小时。在一代人的时间一生的工作时间就减少了一半。乍看起来似乎他们每周工作时间只有原来的一半，每年的工作周数和一生的工作年数都只有原来的一半。但数学不是这样算的。就像4^3(64)的一半不是2^3(8)，47^3的一半不是23.5^3。事实上，相当奇怪的是，三个47的一半是三个37，因为37×37×37＝50,653。

正是由于这种统计上的巧妙手法，我们才没注意到不连续变化的这种相当戏剧性的片段。当然部分也因为下一代只是现在才开始他们的第二年龄阶段即工作和职业。

然而世界不会如此整齐一致地从三个47变成三个

37。因此才需要有(4)。我的女儿和儿子有四个主要的选择。

第一个选择，他们走父亲的老路，找一份全职工作，或者至少是连续的几个全职工作，在一个组织的核心，或许还是某种专业人员。在这种情况下他们的工作周与我所知的并无太大差异。从统计上讲大约每周工作 45 个小时，有酬加班相当少，作为办公室人员周六早晨一般也要上班。他们每年的工作周数也不会减少很多；比以前长一些的年假将每年工作由 47 周减少到 45 周。

将会发生变化的是他们工作生命的长度。要获得一份在企业核心部门的工作或专业技术工作将需要既有合格的能力又有经验，这类工作职位正越来越少(到 2000 年将少于工作总数的一半)。目前在德国，上大学要六到七年外加一年半的兵役或社区服务，到参加工作时平均已到 27 岁。在美国，读完四年大学后，再获得某种形式的研究生资格正成为谋取一份好工作的必备条件，使开始从事一项适当工作的正常年龄为 24 岁。在英国除苏格兰外，仍然有三年的学位课程，也不用服兵役，但雇主日益要求雇员有更多的职业或专业方面的素质以及相关的工作经验。毕竟，在比较古老的职业如医药、建筑和法律界长达 7 年的教育、经验和职业训练已成为惯例。可以预期这种情况会扩展到许多其他的职业，其结果是英

国的父母要指望孩子得到一份全职工作，必须等到他们在24或25岁时，当然前提是孩子们想从事全职工作。

在所有工业化国家出现的合格青年人数目的下降将诱使机构和行业缩短他们的训练要求以便充分利用日益减少的人才供应。然而，他们很可能采用这种形式，即向在校学生提供资助，有的还可能以假装雇用的方式。这将是对教育的更慷慨资助，而不是一份工作。

因此，下一代全职核心工人，不管是专业人士、经理、技术员或技工，其开始全职工作的时间可能推后，离开的时间可能提前。这正是问题的关键，核心工人的工作将更辛苦却更短暂，更多的人在四十八九或五十出头便离开他们的全职工作岗位，部分因为他们不想再承担这些工作日益增加的压力，但主要因为将有更年轻、更合格、更有精力的人去从事这些核心工作。

确实，在下世纪初每个国家的劳动力总数都会开始下降，平均年龄开始上升，这是70年代出生率下降导致的，但全职人员数目的减少会鼓励企业雇用那些年轻有精力又有文凭的人。对于全职人员而言，职业生命会更短暂、更疯狂，这一点企业中的新专业人士已发现。

这些变化的直接后果是一份全职工作平均要干25年，每年45周，每周45小时，总共50,000小时，对这些人而言，50岁后不会停止工作但是工作的种类不同，对他们

而言不是一种他们熟悉的"工作"。他们会比其他人早些进入第三年龄，但第三年龄阶段的日子也会不错，无疑，也较富裕。

这种事已经在发生。一个人事经理吃惊地发现只有2%的雇员在62岁即正式退休年龄时仍在原单位。他的做法是回头看15年，即这些人47岁后的情况，他发现只有少数在其后的15年继续留在原工作单位。有的换新工作，一两个人已过世，但绝大多数已选择或被劝说在五十多岁时提早退休。他说："我知道人们在提前离开，但不知道范围多大，直到开始统计才明白。"一位广告代理意识到人的创造性和智力会随年龄而下降，因此宁愿看见每个人都在50岁以下。在55岁之前，税务局不允许他们享受全额养老金，但他们自信在未来十年之内这个限制会降至50岁，这对于现在开始工作的一代人可说是非常及时。

当然总有一些光荣的例外，那些能控制自己职业的人，如自我雇用者、专业人士及国家领导人，只要他们的顾客和他们的支持者允许，他们就可超越这种趋势。大多数全职员工工作的大型组织对于留用哪些人作为全职人员最为挑剔，他们想要那些精力旺盛的人，那些时髦的人，那些有责任心的人，那些适应能力强的人。这些人大部分都是三四十岁，年年苦干以做满那五万个小时。

然而，在组织中的全职工作只是选择之一，而且如果没估计错的话，它只会是少数人，甚至是精英人士的选择。大多数人将被迫在组织之外寻找自己的位置，而把他们的时间或他们的服务卖给组织，他们是自我雇用者、兼职或临时工人。对他们来说，时间的安排是不相同的。他们可能每周工作 25 小时，一年工作 45 周（兼职）或者每周工作 45 小时，一年工作 25 周（临时）。如果有可能，他们会工作 45 年，因为他们不能靠养老金计划积累储蓄，也没有其他机会来谋生。这正好适合了那些想在临时人员中寻找有经验而又可靠者而不是精力旺盛的年轻人的组织的要求。不管是临时工作还是兼职工作，总数仍然是 25×45×45＝50，000（小时）。

因此，我们可看出名义上的退休年龄同时向两个不同的方向变化。对于核心工人，在未来 20 年其退休年龄会慢慢提前到 50 岁，对于大多数普通工人退休年龄会推迟。对他们而言，像“我在这失去的 5 万个小时里做什么？我将靠什么谋生？”之类的问题，不能拖到第三年龄时才回答，他们需要现在就回答。对这些人来说，未来不是一代人的时间那么遥远，而是从昨天就开始了。

我的孩子们有第四种选择。他们可以从事全职工作十年，然后再拿出十年时间养家，然后在比如说 45 岁时重返工作，再干十年甚至十五年（45×45×25＝50，000 小

时的有薪工作)。这种选择也是妇女传统的选择。她们通过在间隔的年度中从事兼职工作改变了这种模式。然而这种模式可能会被男人们看作改变生活方式及更多地参与家庭生活的一个机会。

重新从事全职工作一直困难。在 90 年代合格的年轻人的短缺将困扰组织从而会使之容易一些。组织届时会看中在家中的合格妇女这个人才库。然而，为了吸引她们回来，组织必须学会以更灵活的方式处理，更愿意承认组织只是在购买某人的才智而不一定是她们全部的时间。

数字背后的压力

1000,000(4)/2 = J 这个方程其实是一种虚构的精确。应该指出，实际工作时间并不会计算得像这样精确，但这还是表明了工作界正在发生变化。这种变化超出了我们的估计，尤其是当计算的数字涉及的是一个人的工作时间时，更让人出于意料之外。

没有人特别希望出现这样的数字。这不是任何政府政策导向或董事会决议的结果，它们是对一个变化中的环境本能的反应。大家接受了工作环境不会再回到从前这一事实，且普通同意它具有以下特点：

趋势一：不再是劳动密集型生产

30 年前，工业化国家中几乎一半的劳动力都是从事生产或辅助生产的工作。而 30 年后该数字可能会降到 10%（美国目前已只有 18%）。

在某种程度上，这是源于不再出口产品，取而代之的是“出口工厂”，将工厂建立在更廉价的、有更顺从的劳动力的国家进行生产，甚至日本也因其高额的劳动力价格而顺应了这一潮流。英国没有这样做，很快他们就尝到了被新兴工业化国家取代的失败。诸如像在玛格丽特·撒切尔政府初期英镑升值等情形更加剧了这一形势，留给英国的是遍布全国的废弃的工厂。然而，这种情形对英国来说是迟早都会发生。明智的做法不是去和那些有实力的国家竞争而是参与其中，像他们一样“出口工厂”。那可以使那些突如其来的变化变成一种优势。

工作时间缩短不仅导致工作数量的减少，还意味着对企业组织形式有新的要求。传统的劳动力密集型的生产企业雇有大量的廉价劳力和监管人员，还配有一个人员臃肿的管理阶层。在这种人员庞大的工厂里，大部分是全职雇员，他们的时间花在了集团指定的工作，服从集团的决策。的确，当你需要的每个人每一样东西都是你的时，管理起来是很方便的。只要你想控制和拥有，只需要发出招聘信息。然而最终你会为你发出的招聘付出巨

额工资。日本人的做法不同,他们只拥有少量的核心员工,而招聘大量的临时雇工,将巨额资金投资在购买新机器以及聘请人员教会员工使用新机器上。劳动密集型生产的衰落导致了雇用数量庞大员工的企业的破产,从而也使人们重新定义"工作"这个词。

趋势二:向知识型企业转型

劳动密集型产业的结束,剩下的是那些靠知识与创造力获取利润而不是依赖体力的企业。人员减少,思维敏锐,在智能机器计算机的帮助下,它们获取的利润远远高于在流水线上不会思考的"劳动力资源"创造的价值。可以明显看到,诸如咨询、金融、保险、广告、出版、电视、医疗、教育等蓬勃发展,以知识为基础的行业,甚至在两个最古老的产业——农业与建筑业,也以投资在知识与智能设备上取代了体力劳动投资。

这种转变的结果,不仅导致了对新型人力资源的要求,同时也出现了对新型企业的要求。这类企业能意识到他们不能包办所有事情,它们需要的是一群有智商且具有活力的人员组成的核心机构,以及各专业辅助机构的帮助。这类企业组织结构小,相对于那些老企业,成立时间短,更灵活,层次更少。我们将在以后的章节对这类企业作更详尽的探讨,但这类企业最迅即的影响是在数字上——只有少数受过良好教育的人才被聘用,大量的

人员被排除在雇用合同之外。

趋势三：向服务业发展

矛盾的是，越富裕的社会似乎依赖性越强。如果你贫穷，你不得不去劳动以自给自足。一旦富有，你会很容易让其他人替你做那些你不想做的事，比如说修房顶或整理花园这样的工作。你可以到商店买其他人为你做好的衣服以使你有更多的时间去做你擅长的事。情况就这样发展下来。我们所有人都越来越专业化，擅长于某件工作而拙于其他工作。像以知识为基础的企业，对不擅长的事情我们签订合同让别人做，这种趋势促使了我们如今所依赖的服务业蓬勃兴起。

富裕繁荣了服务业，它们也同样创造了富裕，有时似乎每个人在付钱的时候又在赚钱，甚至每个人在其他人那里付钱的同时就在赚钱。富裕是一种心情，也是一种自信，因而"依赖"也有它存在的必要，如果需要让其他人为你服务，你也就必须找到一种赚钱的方式以支付你得到的服务，从而产生了生存竞争，它是一个自我满足的预言，只要人人相信这个不间断繁荣的预言，它就会一直起作用。

服务业的富裕是短暂的，可能在一夜之间就会消失。关键是在这同时还会出现大量的不同的企业。正因为它们是短暂的，它们不得不灵活地满足各种变化的需求。

正式员工少，但雇有大量临时工就是它们的原则。服务行业中大多数都不是以知识为基础的行业。零售、运输、清洁、休闲业都是这类产业，面临大量需求但技术含量低。在这类行业中，你会发现30%多的人不具有知识型企业要求的技能，同时你还会发现这类企业还拥有大量的临时雇工。

欧洲和美国由于服务行业的兴起和需要，大量人员转向从事这一行，这正是服务业发展的因素。

这种变化是不可转变的。每个国家或富裕或衰退，但劳动密集型生产方式不再重返欧洲或美国以及日本这样的国家。以知识为主的企业将是我们所有国家发展的方向。无论是制造产品还是提供服务，知识型企业越多也就越富。每个不同的地区也许会有差别，但总的趋势是不会改变的。

如果这一转变是不可逆转的，那么由此引起的工作类型的变化也同样是不可改变的，那么本章开始讨论的数字就会实际发生，经济气候的巨大变化可能会减慢某些发展，但最终这种变化不会成为发展的障碍。我们需注意：工作领域已经发生了改变。

3 理论

很显然，时代改变，我们也必须随之改变。但如何变？在第一章，我已阐述过由于大多数人不喜欢改变，所以常常是危机和不连续性迫使他们改变。放弃一些事情，或投入新的舞台，我们面对的是新的可能性，并且发现那里有我们无从知道的自我。只要善于生存，不连续性就是一个宝贵的学习机会。

今年年初，我22岁的女儿染上了一种莫名其妙的滤过性毒菌疾病，病魔缠身，整整一年，她不得不停止做每一件事——工作、学习、交际，甚至看电视。对于她来讲这是一个巨大的不连续，并使之陷人深深的压抑之中。时间过去，她慢慢好起来，一天参加了一个“感恩”晚会。“要是他们要求我说话，”她告诉我，“我就会说我感激我的病，我从中受益匪浅。”我想加一句话：改变良多。

然而，改变不必由危机与灾难强加于我们。改变应是自发行为。如前所言，改变是学习的另一种释义，学习的理论就是改变的理论。经常学习的人能全面掌握变化

的趋势,看到变化的世界充满机会而不是破坏。他们是最有可能在不连续的时代生存下来的人。他们也是新方法、新形式、新思想的狂热追求者和创造者。如果你想改变,你可能说:试试学习吧;其实更准确地说,如果你想控制改变,就认认真真地学习吧! 这一章是学习理论的介绍,也是改变理论的核心。

"学习的理论?"一位医学教授听到我正在写的文章时对我说:"我还不知道有这回事儿。"真讽刺,教我们的人,特别是大学老师,居然对学习的原理如此无知。这位教授从来没听过科尔伯(Kolb),他是第一个告知我学习是不同活动的循环的人,尽管在这一章里,我使用的术语和他的有所不同。当然这位教授更不会知道贝特森(Bateson)或阿格瑞斯(Argyris)或斯肯(Schon),他们使我知道学习是双环的,学习是为了解决某个特别的问题,这是第一个环;更重要的是第二个环,学习的习惯使人学会做许多事情,它能改变人们的生活方式。他也不知道瑞文思(Revens)——行为学习理论的无名英雄,他讲最好的学习是在现实的生活里与真正的人和真正的问题一起发生的,决不会出现在有着万事通的老师的教室里。他不知道的还有许多,如狄威(Dewey),在许多年以前他就说过:学习是发现的过程,我们每个人都是自己的发现者,别人对你徒劳无功。还有依列奇(Illich)认为若没有

学校，可能学习的境况会更好一些。学校更喜欢灌输，而不是教育。遗憾的是，这位教授知道一点斯金纳(Skinner)的学说，他认为学习就是培训，教育就是为了产生条件反射，就像狗对哨声的反应一样。

学习的理论

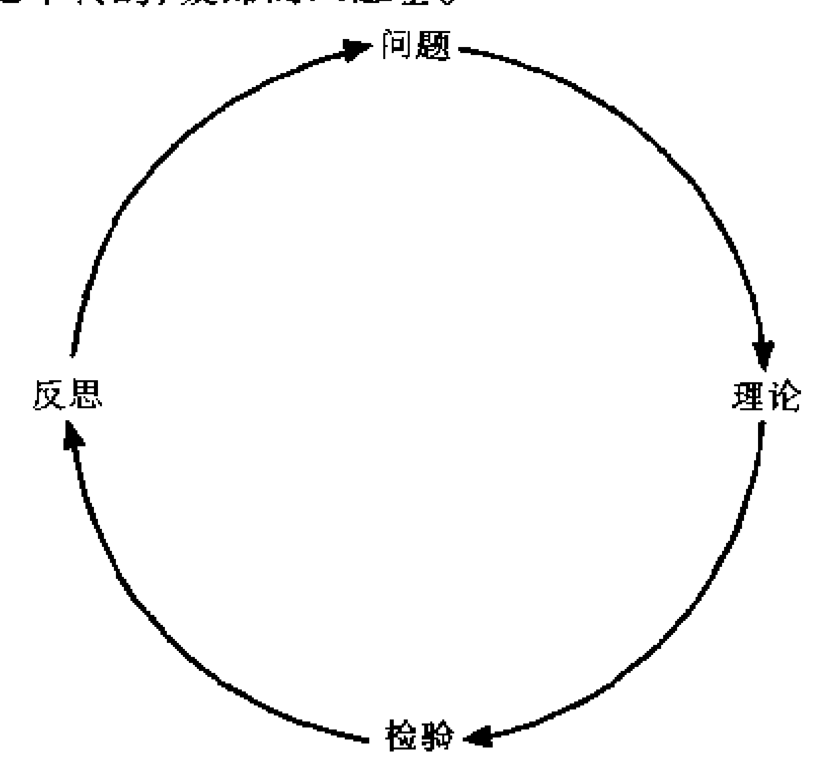
“现在开始学习”。站在教室前面的男人讲到，边说边在黑板上写下方程式。学生将其抄在书上，三个月后，学生又将它写在考试卷上。如果第二次写的与第一次写的一样，那我们就学会了它。我有点夸张，但只是一点点。那是我最初的学习的概念。只是记得所有的问题都会被一些人解决掉，并且答案就在附近，在书本的背后或在老师的脑袋里。我意识到，我从学校却什么也没有学到。学习好像就是为了将答案从他们那里转移给我。

那种学习一直没有任何改变。实际上，这远不是真正的学习。我认为，真正的学习就是回答或解决问题。“我是谁?”;“怎样处理这件事?”;“什么原因?”;“怎样操作?”;“怎样获得成功?”。问题有小有大。我们没有问题，就不需要答案，而其他人的问题很快就会被忘掉。

我觉得，最好认为学习是可分为四部分的轮子：

我将它画为一个轮子是为了强调学习是周而复始的。一组问题，恰当的回答、检验、反思，再引发另外的问

题。它是生命里的特定的脚踏车，停下来人就会僵化，令人厌烦。问题在于：对于大多数人，在其大部分时间里，轮子是不转的，凝滞而又阻塞。



我相信，人类是生而学之。你瞧，小孩的学轮转得多快！我们一定很奇怪，为什么长大以后，大多数人的学习之轮会慢下来，如果我们了解多一些学习理论的话，就会明了，我们是多么不情愿地去改变，是为了应付危机和灾难才行动。这一章阐述了停止和阻碍学轮的我们自身和环境的因素。首先，先简单地介绍学轮本身。

学轮

诚然，学轮始于问题：要解决的矛盾、待定的抉择、面

临的挑战。若问题没有开始或根本不是问题，我们就不会将学轮转向反思的一步，学轮亦将不再存在。我可以在学校里用心学诗，以便翌晨背诵，但到中午就忘记了，这是为他人而学。偶然地，这首诗触动了我的心弦，及至我的迷惑，我会记住这些诗，因为它为生命之疑惑提供了线索，换句话说，它不应是考试的问题，而更是钻研探索的需要。狄威说，若不寻求就无发现，需求是发明之母，而发现之母则是好奇。

问题需要合理的答案。方法论是一个过于崇高的术语，但它会提供答案。我使用它只是为了强调方法论的这一步能探索出合理的想法。它是推测、漫思、重构、求索的阶段。我认为，这种方法就是打开一本或一堆的烹饪书，随意选择，半小时内找到无人知晓的配方，然后做出奇妙的烹饪。找合理的答案的另一种方法是朋友、教练、自己的想像力。

方法论和理念是不够的，此阶段之轮还不实际。我记得孩时"梦想"：给笨人插上翅膀。理论须经实践的检验：学轮的下一个步骤。有些可行，有些不行。我的调味酱老是结块，为什么？到我知道为什么的时候就是学轮的最后阶段——反思，然后就可高枕无忧。当知道为什么的时候改变发生了。我经常邀请那些总裁们，但他们说不清他们的人生观，我只能听他们枯燥的成就历程，没

有理论去解释，也无法解释。这些人一直没有改变也将不再会改变。他们没从他们的成功中学到什么，成功已经使他们不可能重铸辉煌。

然而，学轮是难以启动的，对一些人来说无从开始。他们没有问题也不必寻求答案。自足和麻木使他们惯于依赖他人，不愿改变和学习。

还有许多人困于问题阶段，像孩子一样，喜欢问：为什么、怎么样、何时、何地，且得到一个答案，随便一个都行，他们满足于困惑他们的问题，而不是寻求答案。他们不会从他们的问题中学习到什么，别人也不会，这些人是生命的检查者和审计员：有用，但令人反感。.

——学轮的第二阶段有一些这样的专家，他们夸夸其谈，无所不知，总是以答案来假设问题。知识是激励这些人的惟一理由，他们疏于学习，虽满腹经纶，但不求甚解。我有一个朋友，他博闻强记，好为人师，可以将每一次谈话变成讲座。最后，我学会了与之合作，他总是能为我找到问题的答案。

实践检验阶段有它的狂热者——行动主义者和实用主义者。没有时间理论也没有时间思考，他们遇到问题就会拿手边的工具攻击它，他们相信旺盛的精力会战胜一切，如果一次不成，就不断地尝试，常常会有效。可悲的是他们不知为什么竟会成功。他们的方式是：“踢倒它

就行。”没有事前的思考也没有后来的反思，尽管这次解决了问题，但用处不大，也不会帮助你再成功或更成功。这些实用主义者能够奏效，但无法与别人交流心得和经验，因为他们没有经历学轮的其他阶段。

还有一些人沉陷于反思阶段，他们不断地重述过去，为对和错寻找更好的解释。他们是我们中的梵学家。他们沿着轮子转到了反思阶段，然后就停在那里了。足够了，他们已经下定决心，不必再解释了。奔波的人顾不得好奇，想法也根深蒂固，不思改变。如果我们同意他们就称之为：坚定派；否则就称之为：顽固派。

大部分时间里，我们不会走过轮子的四个阶段。我这样描述只是强调真正学习的艰难，和与学习相伴的深思熟虑的改变的珍贵，从经验和生活中学习关系着我们是否改变。这不能与那些关于学习的琐碎的定义混淆：

——学习不只是为了知道答案。有计划的学习是最好的；机械地学习是最令人厌烦的；举一反三是最基本的。但这不足以帮助你改变或成长，也不会移动学轮。

——学习和研究不一样，也不同于培训。它的含义大于二者，它是精神倾向、生活习惯、思考方式、成长历程。

——学习不能用考试来衡量，因其通常只检验理论

阶段，应由成长经历，可理解的和可检验的经历来衡量。

——学习不是自动的，它需要精力、思索、勇气和支持，容易放弃、放松或依赖经验，从而停止成长。

——学习不仅是知识分子的事，这些人善于思考，但缺乏好奇心和冒险精神，因此他们的一生的经历乏善可陈。

——学习不是为了寻找别人已知的东西，而是通过提问、思考、检验来为自己解决自己的问题，直至答案成为我们生命的一部分。

改变的润滑剂

学轮的运转很难开始也难于坚持。大多数时间里，很多人都不会成功。我们滞于一个或几个阶段，并且只有危机和灾难才会产生推力。幸好还有一些润滑剂可使学轮易于转动——“轻松改变的必要条件”。有三种润滑剂，每一个都需要解释一下，没有或缺少了它们，改变或学习将寸步难行。

1. 正确的利己

这应是负责的利己。我经常不由自主地奉行基督徒的禁律：有些人像爱自己那样对待邻居，结果让邻居感到为难，因为很少人能对他们回报同样的爱。

然而不幸的是，自厌或缺少积极的利己是无法开始

学习的。我不喜欢自恋似的放纵。我主张，基于好的经历，学的最好最多的人改变得也最轻松，这些人通常：

a）对自己和未来很负责任。

b）对未来有清晰的概念。

c）想确信他们可以得到，并且

d）相信他们能得到。

看起来容易，其实不然。首先，认识未来要求你知道什么是未来。我们大家都会经常疑惑，在这种情绪下，我们没法改变和学习。接着的问题是，我们想要什么样的未来。明智点儿，自私点儿，未来应适合我们的才气和能力，但我们往往是最后知道未来是什么的人。它不应当是白日梦——空想主义，而什么是现实也值得好好地考虑。

这一章后面的练习集中了那些难于把握的问题。如果我们不了解我们是生命海洋中的漂泊者，那就可能永远也得不到答案。弗莱德·亨斯（Fred Hirsch），一位经济学家和哲学家，描述了在弥漫的物质主义之下的人们出现的情形。他认为，我们不是为了需要而工作，而是为了我们想要的，为了与概念上的社会平等或超过别人的“位置财产”而工作，而我们追求也以此为终点。这里没有常胜将军，因为后来者的前赴后继，不断进取。这是缺乏思

想、徒羡比邻、自私自利和扭曲的自我责任感。

2. 重构之路

第二个润滑剂，或者说是必要条件，在学轮的第二步特别有用，重构是这样的能力，即以另外的方式、间接的方式或反面的方式观察事情、问题、形势和他人的能力；将它们放入另一种视觉角度或情景之中观察的能力；将它们当作机会而不是问题来思考的能力，将它们看成沉浮而不是灾难来思考的能力。

重构十分重要，因为它为问题松绑。就像棋盘上出人意料的一步，能为整个局势带来新机。有时类似横向判断，使用大脑的右半球（创造型）令逻辑型的左大脑更完整。

想像一下，人的一生若想与"退休"无关的话就只有重构生命。设想一年有2,000小时的工作，而不觉得工作是45周，每周5天的想法就是重构。这样思考就会重构出诸多可能性，一个联盟组织就是一个分散组织的重构，有着重要的价值。

商业中一直流行的问法："你是干那一行的？"卖香烟的还是反对吸烟的，社会闲人还是吸毒者？重构对产品的计划、销售以及定价的方式有着重要的影响。

成功的企业家经常对重构有着一种直觉，他们能够将以前毫无瓜葛的事情联系到一起，并综合之，从而产生

机会和需求，并藉此成功。

我记得英国缺少土豆的那一年，也是久旱的最后一年，我和一个朋友到处买不到土豆，数周后，他问我是怎么解决的。

“买大米替代！”我说，“怎么那？”

“我和印度接触过，”他回答道，“我从那里买了1,000吨土豆航运到英国，到岸价为130英镑，我提前以250英镑的价格卖了出去。”

“但是，帕西，”我说，心里在计算着，“那……”

“对，”他解释道：“不用担心，不凑巧的是印度拒绝出口许可。”

然而，他重构几乎赚了120,000英镑，而我却买了大米。

最好将商业无时无刻不重构：反复思考所谓最小商业投资组合，重新定义这些生意和市场，不断检查以确保上升的业务不少于衰败的业务。个人也需要这样，寻求自己最佳才能投资组合，明白“福兮祸所依，祸兮福所倚”的道理。玛丽认识到她的问题——她只能不看别人的时候才能与人自由地交谈，这使她成为电话销售的成功人士。

一些人是天生的重构者，大多数人不能单独做到这样，需要他人的帮助，友好的小组可以帮助一个人重新思

考问题和形势。旁观者清，它会为当局者指点迷津。小组式的思考是危险的，因为想法相似的小组成员会产生相似的意见，他们之间很难重构任何形势。

正如爱尔兰的名言："在我听到我说的话之前我怎么会知道我在想什么呢?"我听了这话之后，对爱尔兰的教育深信不疑。苏格兰的哲学家，大卫·休谟(David Hume)说道，真理源于朋友的讨论。即使我们不能说服朋友，我们也能帮助自己以新的方式看待问题，就像在讨论中寻求新的角度一样。

暗喻和类比是有帮助的，第一章里提到的斯肯关于"概念的置换"的见解作为创造力的助手是有用的，即从其他领域找出另外的暗喻或词语去描述问题或矛盾。在爱德华(Edward de Bono)的书中还有许多有利于扩展思路的练习和训练。

我们都是过去的囚徒，很难用新的思考方式去思考事情，这种方式几乎解决不了什么问题，遑论改变，根本无法面对不连续性。我们一定要习惯对已有的问"为什么?"，对可能重构的问"为什么不?"，这是有用的游戏。

例如，为什么女性结婚就要用丈夫的姓？为什么不用各自的姓，或共同选择一个新的姓？为什么结婚誓言天长地久，接着又打破誓言？为什么不令时期缩短，然后更新誓言？为什么那么多的房子最好的房间安在前边，

对着停车场？为什么不把所有入口放在边上？等等。

反向思维，重构是思维的重要习惯，想在生活中学习和舒服地改变的人必须去练习之。

3. 否定能力

1817 年，济慈（Keats）在他的信函中定义了“否定的能力”：一个人处于不确定、神秘、怀疑状态的能力。我将之扩展到遭遇错误和失败时表现出的不沮丧和不惊慌的能力。

学习和改变既不清晰也不确定，只要我们改变，就会向未知迈出一小步。我们对未知不会有足够的了解以得到确定的结果，有时我们会犯错误，怀疑和误解不会干扰我们，因为它们给我们学识。卡尔·波普说过：如果不能证伪的理论就没有价值。如果他们一定正确，他们不是同义反复就是微不足道的废话。

成功的企业家的每一次成功就会有九次失败。但是你听到的尽是成功，他们将失败归之于阅历。石油公司钻九个井也只有一个会出油。失败是成功的一部分，如我那朋友和土豆的故事，如果你不尝试你就不会成功，即使失败，来日还有机会。否定的能力是一种思维的态度，培养学习者将他们的失败注销，成为经验。这会帮助你克服早期的失败继续前进，并使后来的失败不再那么痛苦，在光辉的青年时期里老是成功的人，往往缺少失败的

经历,所以老了之后就常常因为害怕失败而不思进取。

我们要任命一位教授,这位要讨论的人知名度高,是出色的演讲家、他的研究领域的权威、一位受欢迎的顾问。可为什么讨论桌旁的人有那么多的保留意见呢?随后有人为我们挑出毛病:理查德缺少适当的怀疑,没有适当的怀疑就是不会质问,就是不会学习,不会出现审慎的改变。对理查德来说,肯定是珍贵的,这种否定的能力还在他的理解范围之外。

注意随时告诫自己,学习来自失败而不是成功。但也许我们还不相信,我们应当通过探索而改变,而不是追随权威的路。我们学习始于不确定和怀疑,始于有待解决的问题。我们老了之后更应当问:我们是谁,我们要做什么。对于组织来说,就像个人生活一样,是一本待写的书。如果我们不能适应不确定,就不能学习和改变,这是一个令人沮丧的结果。

否定能力就是与不确定和错误共处的能力,并不是生来就有的。济慈抱怨柯勒律治缺少这种能力,所以他老是找不到窍门。显然,否定的能力会使人有一种藐视不确定的信心。对于一些人,这是一种感觉,就像生命之书业已写完,只不过在一页页往下翻。对另外一些人,这是对超人的信仰,像对上帝一样。对我来讲,我坚信歌剧"诺维奇的朱莉安"末尾所述的真理,这位英国14世纪的

圣女反复地说：一切都将好起来，一切事情都将好起来。相信吧，虽然一个人不知道会怎样好起来，否定的能力会使之简单易行。

改变的障碍

不幸的是不用润滑剂反而难了，适当的利己、重构和否定能力是脆弱的，通常无意中阻碍他们比鼓励他们更容易，主要的阻碍有：

“他们”综合症

玛丽与他的军人丈夫离婚了。当她不得不搬出部队宿舍时，我问她：住到哪儿？

她说：“他们还没告诉我呢。”

“他们是谁？”我问。

“他们还没告诉我他们是谁，不是吗？”她被我的愚蠢激怒了，气冲冲地说。

我年轻时站在一个跨国公司的人事经理的门外的经历就更可笑了。一位精明的苏格兰老头走过，他是老员工，明智的顾问。

“小伙子，你在等什么？”他问。

“我想知道他们在为我安排些什么。”

“噢，孩子，自己投资自己吧，不要等别人。如果你不投资自己，他们又怎么会呢？”

这是一个及时的启发，直到那时，我一直将我的未来交给了“他们”，没有意识到我对自己的责任。我已经委托给人事部门了，“他们”会告诉我一切。不幸的是“他们”想知道为什么我对自己的发展如此不在意，正如约克所言，我若不投资自己，“他们”不会看到为我的未来投资的必要。

太多的人将他们的未来和问题委托给神秘的“他们”。“他们”像设定学校的大纲一样设定我们的生命。“他们”知道什么是最好的，也了解他们的所作所为。“他们”掌管一切，将一切留给自己。语言和借口是无穷的，奇怪的是，年龄大了以后，才逐渐意识到“他们”也不是无所不知；万事通并不明智；“他们”和你差不多，有点糊涂，而且根本对你不感兴趣。

无效/谦卑

学习始于对自己的信念，这是一个脆弱的信念，容易打破。在那家公司的早些日子里，实际上，我一直带着特许证在马来西亚奔波于各部门之间，应付着对我来讲毫无用处的事务。我做出较好的抉择，将其送到经营经理处，并等着他的感谢。他将我叫过来。

“你出差多久了？”他问道。

“六个月。”我回答。

"这家公司有多长的历史?"

"我想大约50年吧。"

"不错,实际上54年,你认为在六个月之内你了解的就比我们其他人和54年里的前任多吗?"

接下来三年我不再有任何问题,也没有更多的想法,更不会提建议。我觉得,我的社会生活很成功,但是我停止了学习、成长和改变。

在那个地方,一句话就会扼杀我自身的信念,那么就很容易理解为什么失业者和冗员几乎没有动力和能量去转动学轮。他们想要的只是时光倒流,重新获得同样的工作。我们已经使"工作"构成男人的自身的概念的一部分,甚至对于一个女人来说也是必不可少的。因此失业至少暂时动摇了他对个体、个人价值、自尊等的认同,况且失业通常不是因自身的错误。

自我怀疑是致命的,谦卑——自我怀疑的人,可能会提出问题,但不会追索答案或付诸行动。他会说,别人比我更需要答案,更应付诸行动。即使队列一片混乱,也总是排在队列的最后。约克需要我的帮助,公司不让我空闲,我的需要只能等待。利己常常是值得称赞的,但学习被推迟。其他人便成为我们缺乏自我责任感的借口和靠山。

自我怀疑者经常害怕成功。成功会给他们增加额外

的压力,需要他们对更多的事物承担更多的责任。对一些人来讲,失败是容易处理的,特别是你已经做好了失败的准备。大卫的老师评论他道:他是个聪明的男孩,但他在重大的考试之前几个月就会停止学习。他们想通过预测他成功的未来引诱他学习,也通过吓唬他未来可能一无所成使之学习,但没有用。他所做的是那样糟糕,令他们担忧。但他有他的借口,他根本不学习。他的失败不是因为他的能力,只是态度的问题。作为聪明少年的自我意识尚未被触及,他们称之为"归属理论";这是逃避失败的方式,为了保护自己脆弱的意识而不学习。直至有一天,他拥有足够的自信,认为能够成功或跨越失败,他才会学习。

目标的窃取

适当的有责任的利己包括一个目标和目的,它可以激发出转动学轮的能量。最糟的就是贬抑、转移、否定这个目标,由此我们也将失去学习和改变的所有动力。适当的利己也承认个人目标要与小组的目标、组织目标、社会目标相协调,并且符合我们自己的需要和才能。只有不适当的利己所设定的重大目标才会与人性发生冲突。

我们特别喜欢将自己的目标强加给他人,特别是孩子或下属。社会则喜欢将它的选择强加给每个人。如果我们的目标或社会的目标与其他人相左,无论如何,这个

策略都具有自我欺骗性。我们可能推行了自己的方式，却没有使他人学习。他们也许遵命，但绝不会改变。我们用自己的目标挤走了他们的目标，偷窃了他们的目的。这种致命的剽窃扼杀了他们学习的愿望。组织内的许多人的冷漠和幻灭，失业者的漠不关心和怠惰经常是由于他们的目标或目的没有在我们的计划的蓝图中占有一席之地，因此他们顺从、盲动、反叛、漫无目的。

在明智的社会里的目标之间是可以协调的，如在第五章里的炸面包圈的概念，就允许组织指定核心和某个角色的边界，但只允许在目的一致的自由选择中做出选择。生活就是这样，或可能是这样。有责任的利己知道核心的责任和必要的边界，而且知道留有自我表达的空间。像廉洁的官僚所做的那样，缺乏弹性，那只能使我们失去学习的动机。

缺失的宽恕

我问一个美国人他的公司成功发展的秘密，他用眼睛直直地看着我说："宽恕，我们给他们重要的工作，让他们承担更大的责任。他们不可避免会犯错误，但我们不可能老是检查他们的工作，也不想这样做。他们从错误中学习，我们原谅他们的错误，他们不会再犯同样的错误。"

他很不寻常，大多的组织使用评估表和秘密档案来

记录我们的错误和小小的过失，然后再来责罚我们，以此来刺激或吓唬我们而使我们做得更好。这可能一次有效，但未来我们不会再冒险，以确保我们远离错误的轨道来避免惩罚。然而，没有经验、没有新思想的试验，意味着没有学习和改变的机会。在组织内如此，在家庭内亦然。

你奖赏好事、原谅错误的效果是一样的：好事越来越多，错误越来越少。处理教室里的纠纷引发了关于教师采取表扬还是责罚的研究。以前，除了所有的表扬都是针对学术工作以及所有的责罚都是针对行为之外，其余好像是平等的。在试验中，要求老师对学术活动和好的行为都给予表扬，对错误要原谅。结果很有效，几周之内，不良行为几乎消失。

比原谅别人更困难的是原谅自己，这是改变的最大障碍。作为个人的我们应当接受我们的过去，然后将我们的背转向它。组织通过改名字，个人就要搬家或改变配偶来实现，但不必太剧烈。剪贴簿是有效的治疗法——它们将过去拿去休息，接着我们就可以朝前走了。

将理论付诸实践

如果我们想舒服地、从容不迫地改变，那么我们必须先转动自己的学轮。润滑剂将使之更容易——适当的利

己、不断努力重构我们的世界以及迅速原谅自己。

给自己一点空间，力所能及的目的和目标，疑问与解答：在不同的领域找一些朋友做你的良师，别害怕出错。

知易行难。自己计划着做些练习，找一些朋友或伙伴来，帮你回顾这些练习会更有帮助。

练习1

在一张纸上画一条线来代表你的生命，从生到死，在线上标注“×”来表明你现在的位置。考虑一下，不要太久。这是一个印象派的练习，不够精确，大多数都划下类似下面的线，接着阅读之前划好线。



实际上这是一条随着时间沉浮的线，这些沉浮代表的是什么呢？答案将告诉关于你生命里的一些根本性选择。你将“×”放在何处，这个位置会告诉你过去和未来生命的比例，它与时间相关，也许它就是美好的生命的“第三年龄”。这条线的尾端是向下还是向上，答案将告诉你对未来的隐秘的想法，在可调节的方式中，大多数人对未来感觉良好，可以看出他们的线是朝上的。

练习 2

写下你的讣闻，发表在你喜欢的报纸或杂志上。假定这是你的朋友写下的，他了解你并且知道背后真实的你，记住不要超过 200 字。

这样做并给朋友看，人们觉得这样做有点难，但很有用。它的困难在于要求你将这当成真实的事件来面对。但如果能这样做，是极大的解放，因为它允许你在现在和死亡之间的漫长时期内划分更多具体的时期来思考。

这个练习强迫你站在生命的终点朝后看，它将你现在的所为推到一个新的视角中，并迫使你弄清楚你的哪些想要被铭记。这是一个十分个人化的重构练习。

练习 3

想像你要十个朋友每人列举一个他们喜欢的或欣赏的你的品质。列在纸上，接着针对每个品质列出两个活动，这种活动是以前你品质的体现；再列出另外一种不同的活动，它体现的品质可能对你有用。最好悄悄地让你的十个朋友为你做这些。

客观地来讲，由你自己做这项工作是很难的，但值得一试，关键在于它对你强调的是正面的品质，并设想在其他领域你的才能发挥的可能性。另外，这个活动会让你

喜欢自己。

练习 4

现在，而且只是现在，列出你愿意在三年内实现的五件事，不包括你现在正在做的事。详细描述衡量的标准和可观察性，并写下开始这些事情所需要做的具体准备。

当然，这将推动学轮并使从容的改变进入行动，令人惊奇的是，当我们知道这就是我们想要的目标的时候，我们想做的事是多么容易做。如果我们知道这就是有理智的、可以控制的而且想要的学习的时候，变化只能使人兴奋、有趣，不会感觉太困难。

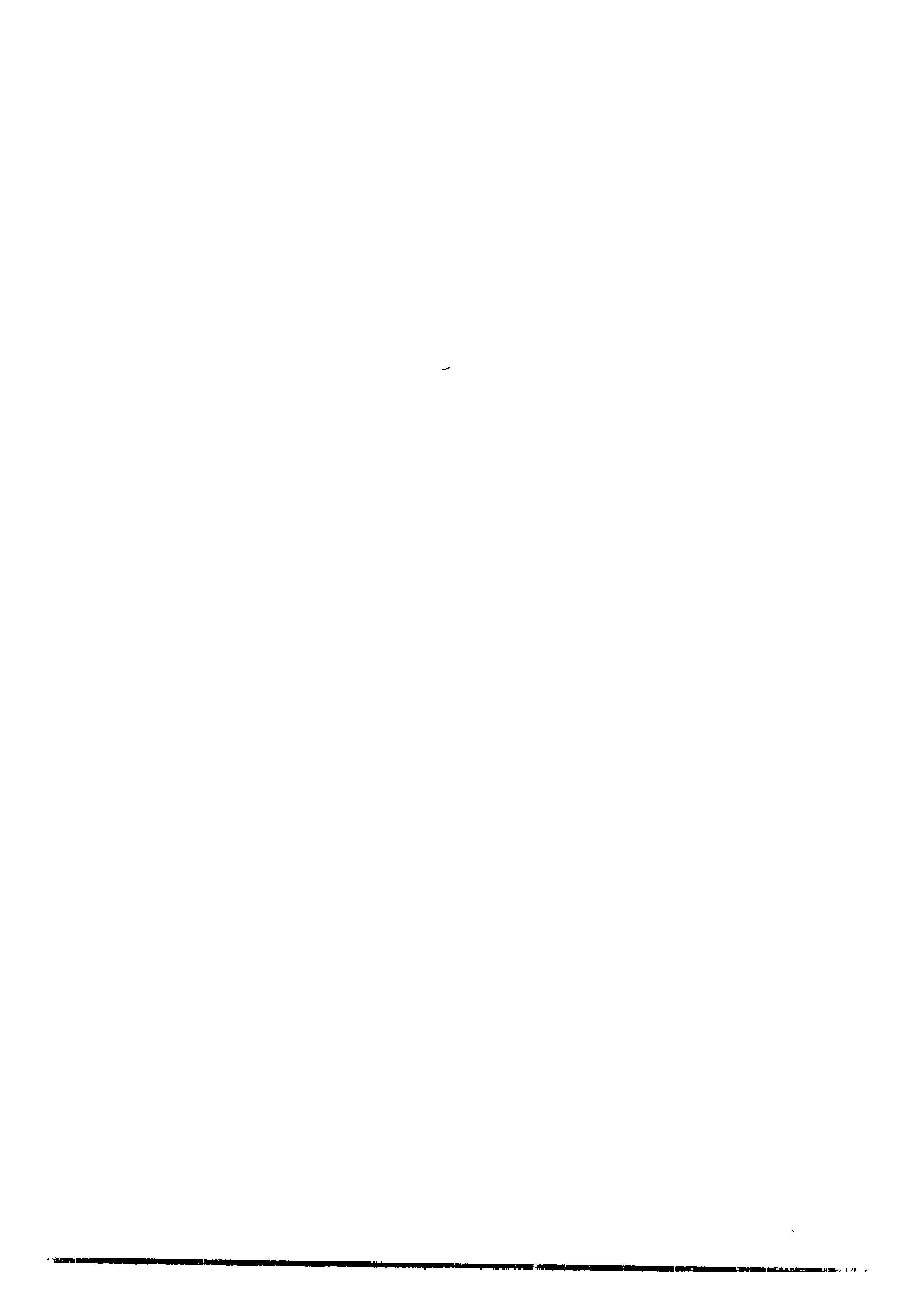
我越来越觉得爱学习的人必定深爱生命。对于他们，变化不是问题，不是威胁，而是令人兴奋的机会。然而，它也确实需要你以积极的精神态度去对待。

今年初，我们不得不因为地基的紧急修理而搬出家门九个月。这原本令人很厌烦和极不方便。起初，我们下定决心减少麻烦，将邻居作为权且容身之处。后来我们决定把它变成一个同镇上另外部分的不同家庭和不同的社区相处的机会，就像接受派驻国外一样。这更不方便，但我们觉得刺激、有趣、冒险，并且是直接的学习。于是坏事变成好事，变化就是学习。



第二篇

工　　作



导论

“他55岁，刚刚体验了37年来的第一个月没有工资支票的生活。他很沮丧，无法适应，我不知如何是好。”一位中产者的妻子这样说。因为退休早养老金领得早，他们并不穷，他们有自已的房子，孩子们独立生活，他甚至不喜欢原来的工作。事实上他鄙视那份工作，但还是像男子汉一样忍受着对工作的厌恶。奇怪的是，离开那份工作，他又开始怀疑自已的男子气。

那天晚些时我拨通另一位朋友的电话，他也是55岁。话筒里传来他的声音：“安德森协会，我是保罗·安德森，联系电话是036484911。”我知道那协会其实是由他和他妻子以及他或她的那些五花八门的小公司里的一些临时朋友组成的，那些公司有些赚钱，许多都不赚钱。我还知道另一个属于他的一些朋友的，钓鱼时居住的小屋的电话，他喜欢在那儿度过长长夏季；他的妻子，一位自由记者，自从孩子们长大后挣钱比他多；他们的厨房就是办公室。现在对于他和她来说，工作和玩乐是一对解不开

的结。我知道他是绝对不会重回银行工作的。因为那部电话以及他们那些服务公司面临的新的机会已改变了他俩的生活。

那天晚上，我的刚刚二十出头的孩子们带来些朋友。他们从事的工作在我年轻时还不存在——一家小电视公司的生产助理、旅游服务员、流行音乐家、城市债券商，还有靠做临时工和从福利救济办公室领取补助金以及偶尔发的支票过着相当不稳定生活的终身旅行者和一辈子不断当学生的人。他们中没有谁希望他们的工作或生活方式长期保持不变。二十多岁是一个探索的时期，探索世界和他们自身。职业已经成为中年人头脑中的概念，是70年代的事情，钱对于他们很重要，但如果你想要足够的钱，如果你动脑筋，钱是能挣到的，而且生活中还有其他部分不依赖于金钱。他们比我在他们这个年龄时过得更怡然自得。更愿意照顾其他人。比起我来，他们较少受工作束缚，但经常投人更多的精力于实际工作。这是对工作尽忠，并非是对最重要的雇主尽忠。

但随后有天早上我从收音机中听到采访一位年青人，他16岁离开学校，现在23岁，没有学历，没有资格证书，感觉不到个人才干。他从没找到一份工作，相反他感到失望，感到被一个表面上看允诺他有工作，有获得工资的权利的社会所欺骗。现在他没有什么远大志向，与一

位女孩没结婚生了一个孩子，稀里糊涂地混日子。当被问及他是否考虑过报名参加一种目前社会适用的培训课程或培训计划的学习时，他回答说他不擅长那种事，并且认为那仅仅是政治家为了削减失业人数的计划。

人们听惯了这些故事，欧洲和美国到处都在发生着。有些是幸福和幸运的，而有些是沮丧的甚至是令人绝望的。它们是关于发生在工作中的不连续变化，关于面对机会能够适应甚至为之欢欣的人和失去方向和意志的人的故事。有时感觉似乎整整一代人已经为工作在过去20年发生的而且至少未来10年仍会继续发生的巨大变化付出了代价，第二章的数字阐明了这变化是如何巨大；第二篇的后三章将进行描述和解释。

4 三叶草组织

由于工作组织正在改变它们的方式，所以工作领域正发生着变化。然而，与此同时，工作组织也不得不与变化着的工作领域相适应，形成鸡和蛋的局面。至少有一点是清楚的——私人和公共部门中的组织都面对着一个更为艰难的环境——人们比以前更苛刻地评判它们的实效，它们几乎无处躲避。医院、学校和就业办公室面临的情况也一样。

至少在英国，这一点已日益明显，那就是组织的工作是传送和交付；而不是给每个人提供工作和生活意义的另一个社会，它们不是国家的另一个权力中心，要收税、支付养老金、雇用伤残人员、制定微妙的收入甚至汇率政策。这些雇用机构一直很方便地作为政府政策的传递工具，但现在它们全职雇用的社会上的成年人越来越少，变得没有以前有用。有些人认为组织的适当工作应该是交付合格产品和服务给它们的顾客。最近有位总经理抱怨地对我说，“我的社会目标给我增加了5%的成本。”

当然,这是一个引起争议的大问题。如果不能再指望组织照顾人民,那指望谁?在本书的第一章曾提到这个问题。它将再次出现。然而,在这部分我关切的是考察组织面对提高绩效的压力已开始做出何种反应,以及它们的方向和公众的要求有多大程度的不同——不连续变化已开始发生,是好事也是坏事。

不仅绩效重要,而且其传递方式变化的范围更广。现今的组织越来越依靠大脑而不是肌肉。正如我们所看到的,一份非常可信的预测指出,将有70%的工作要靠脑力,而且大概有一半的脑力工作需要专业资格或大学以上教育程度。聪明人做聪明事的组织越来越多,与靠"手"来管理工厂的年代相比,这些聪明人需要更灵活管理。

新型组织的一个特征是我们谈论它们的语言产生了可感觉得到的变化。过去组织被理解为庞大的工程,具有大量可交换的人力部门。我们谈论它们的架构和系统,投入和产出,控制装置和管理,好像完全是一个大工厂。现在人们使用政治语言而不是工程语言,谈论的是文化和网络,是团队和联盟,是影响和权势而非控制,是领导而非管理。我们似乎突然醒悟到组织毕竟是由人而不是由"手"或者"角色占用者"组成的。琢磨一下,这是一个惊人的不连续,即使我们大多数人还未意识到它悄

然发生。

关于组织的新思维以几种方式体现出来：在三叶草组织中，是不同工种和工人组成新的联合体（本章将讨论）；在联邦组织中，是组织的新形式及其有趣的对应物：管理的炸饼概念（在第五章讨论）；它还体现在明智的组织以及对经理的职业和生活所发生的震动中（在第六章讨论）。工作的不连续性最终一定会影响我们在星期一上午做什么。

三叶草的概念

三叶草是爱尔兰的国花，是一种每一根茎上有三片叶子，像苜蓿似的小植物。爱尔兰的守护神圣·帕特里克(St Patrick)用它来象征三位一体（圣父、圣子、圣灵）的三方神圣。

我也用它来象征说明现今的组织是由三个有较大差异的群体组成的，他们有不同的前途，受到不同的管理，被支付不同的工资，以不同的方式组织起来。书中虽已大致阐明它们主要的不同点，但现在需要对它们的内涵进行更详细的描述，这最主要是因为我们每个人必须判断自己属于三叶草的哪个群体。

三叶草的第一片叶子代表核心工作人员，我更愿称之为专业核心，因为它日益由资深专家、技术人员和管理

人员所组成。他们是对组织至关重要的人。他们具有学识使本组织区别于其他同类组织。因此，他们是很宝贵的或者应是难以取代的。组织逐渐用金制的铁环、高薪、额外的福利和德国汽车使用权将他们笼络住。作为回报，组织要求他们卖力长时间工作，履行义务，并且顺从听话，对于这些人来说，已不再是一周40个小时和一年45周了——几乎没人能完全地享受休假的权利，几乎没人能在白天看见他们的房屋和家人。他们被期盼能完全依照组织的要求运转，被支付越来越高的薪水作为回报。

这样做的结果是核心工作人员的价格昂贵，进一步引发的后果是他们数量减少。每个成功的组织都会告诉你，在过去的十年中，他们的营业额至少翻了四倍，但专业核心人员则削减了一半。从1982年到1985年的三年里，美国通用电气公司将其40万员工削减掉10万，同时它的营业额也上升了。被裁掉的人员大多数是职员，而不是工厂里的工人。显然，他们并非必不可少；他们是昂贵的奢侈品，他们无疑是合乎需要的，但也是可有可无的。

在美国，人们称之为缩减或减小规模，或者就叫重构。无论用什么样的语言，结果都一样。1987年，一个委员会的研究报告得出的结论是，从1979年起，美国100多万经理和专业人士失去了工作，其中多半又是在1983

年后失业的。据一位公司总裁观察，这些人中许多仅只是被雇来读他们当中另外一些已被雇用的人写的报告。

如果这个核心变小，那么谁来干那些工作？目前这些工作日渐被承包出去。毕竟向那些其工作对组织并非起着决定性作用的人员支付额外奖金和给予额外待遇的做法是不明智的，那种原则上清洁工与管理人员应被等同相待，从而处于同一地位的旧的公司理念意味着你或是雇有相当昂贵的清洁工，或是雇有相当廉价的管理人员。由于管理人员被给予了较好的待遇，那种旧理念不得不改变，否则组织将会垮掉。所有不重要的工作，其他人能干的工作因此被明智地承包给能做出特色来的人和理论上看应该能以较低成本做得更好的人。如今，制造厂几乎都成为装配厂。同时，许多服务性组织实际上是经纪人，通过提出一些协调性意见，将客户和供应厂商联系起来。

一些组织的计算结果显示，如果将它们的产品或服务的所有组成要素进行分解，80%的价值实际上是由组织以外的人员实现的。这些20/80结构的组织并非总能清楚认识到合同边缘已变得多大，因为它已成为他们的一种生存方式。最近才有更多的个体专业人士、小企业、买下全部产权的企业开始以这种新组织方式出现，事实上，这种组织方式一直存在。它可能以奇特的形式：精明

的伦敦人运用新的通信技术将打印的活移到台湾去，在那儿做和在伦敦一样快捷，而且价格更低廉。同时，纽约保险公司已将其新泽西州的申请办公室设立在爱尔兰科·卡里的城堡岛，那儿的人聪明伶俐且比在新泽西州便宜。日本的货物输出组织长期依靠外围合同来提高效率。按时交货意味着转包商承担存货的成本费用，转包意指由承包商负担任何迟缓造成的损失。这是一种输出不稳定因素的方式。因此日本只有20％的工人具有安定的终身职业，因为他们构成大组织的核心阶层。他们是关键人物，特殊人物，享受优惠待遇。

三叶草的第三片叶子是灵活性的劳动力，即那些兼职工和临时工，他们是就业大军中增长最快的部分。这一增长部分是因为向服务业的转换，因为服务业不能像工厂一样贮存产品。一些企业试图通过让顾客排长队购买来解决这一问题，但是更有效、更高效的做法应是尽力扩展和简化服务，以满足顾客的要求。这意味着零售生意对外营业时间更长，意味着有需求高峰和低谷。如今商店一周的对外营业时间长达70个小时，航空公司和机场在夏季较繁忙，公园逢周末游人如织。当然也可以让那些专职的核心工作人员加班或雇用足够的专职人员去应付高峰期而后再辞掉。这两种方法方便且易于管理，因而使用了多年。但是，现在提供给专职核心工作人员

的工资待遇日益优惠，使其成本高得可怕。聘请兼职的临时工应付加班或者工作高峰期，虽然较麻烦但价格便宜得多。

不连续

三叶型的劳动力结构从开始就一直存在，如今只是规模不同。现在其中的每一片叶子都很重要。这是必然发生的事。70年代末、80年代初糟糕的几年里，组织被迫进行重大裁员。其中大多数是专职人员。换句话说，经济灾难的威胁迫使他们削减其核心层的人数。当经济形势好转时，经理们不会再陷入同样的困境，他们不扩大核心层，而是求助于其他两片叶子。这在经济上是合算的，但却使组织的管理者日子难过。原来是一批劳动力，现在是三批，每批对组织有不同的承诺、不同的合同安排、不同的期望，必须用不同的方式对他们分别管理。

核心层

核心层将逐步由资深人士、专家技术人员或经理人员组成，他们主要从工作中体现他们的身份地位，实现个人愿望。他们就是组织本身，似乎可以说是既对组织承担义务又依赖于组织。他们工作时间长而且辛苦，但是反过来，他们不仅要求目前获得合适的报酬，还希望他们的将来能有所保障。他们考虑的是将来的职业、晋升和

投资。因此他们不是可被随意支使的一群人。他们是新专业人士，他们希望他们的名字和角色为众人所知，他们希望被请求而不是被告诉做某事，他们感觉自己是企业的合伙人，并且希望被看作是同事而不是下属。

在越来越多的组织中，其核心层的工作生活将类似于顾问公司、广告代理机构和专业股份公司。这些组织内不存在大的等级差别，很少有超过四个等级层次的，最高一层由合伙人、专家或领导组成。只要你稍稍有用便能很快升职(任何有能力的人都有望在40岁以前成为合伙人)。因此，晋升职务很快成为一种奖赏和认可员工的不足够方式;对于那些位居高层的人而言，成功仅意味着同一份工作能干得更好，也许还能赚更多的钱。所以，依据这个标准，雇员的薪金很多是以组织的业绩为基础支付的。如果不从法律的角度看，雇员事实上是一个“合伙人”。通常日本核心层人员总收入的40%是靠与业绩相关的奖金获取的。所有位居高层的实业家都是如此，很快大多数核心层人员都将如此，这是必然的。

这是因为没有组织再能保证今年加的薪水能是明年加薪的基线。在不连续的时代，这是不可能的。因此，今年拿的钱必须部分取决于今年的业绩，明年则取决于明年的业绩。随着组织的核心变小，不可能再采用许多英国组织为削减劳动力成本和消除每个年度加薪所带来的

不良影响而采取的每五年淘汰一次人员的做法。因此，经济方面的需要迫使更多的组织重新考虑酬劳其高级核心人员的方式，在这个过程中逐步使他们转变成合作者而不是雇员，建立同事关系而不是老板和下属的关系。

合同的边缘

由个人和组织构成。这些组织虽然小于总组织但也有自己的三叶草结构，也有自己的核心层和转包人。这是一个百宝箱式的世界，那些个人是个体专业和技术工人，他们中许多人曾经是中心组织的雇员，是从核心层退下来的或是喜欢从事个体职业的那部分自由的人。

然而，无论是组织还是个人都保持相同的组织原则——按业绩而不是按工作时间获取报酬，拿酬金而不是工资。它的含意是很重要的——它意味着中心组织可通过指定业绩目标来实施控制，而不必监视其工作方式。如果这一点显而易见，它标志着对大多数经营者习惯的经营方式的一次革命。过去的格言通常是“控制方式和方法”，“达到应该达到的成效”或“如果他们做他们应该做的事，你将会得到你想得到的结果”。当然，对业绩的合适说明涉及到对所提出的方法的调查，不过最后购买者只能接受或拒绝所提供的服务。转包的经营方式在某些行业得以很好领会，尤其是在建筑业和消费品制造业。在别的行业还被领会得不够好，它需要被更好地欣赏。

一组织商议着购回一位决定出去单干的高级职员的一半工作。他是他们的公共关系顾问，当时他们考虑到负担不起在这一职位上雇请专职人员。他们没有表达出来的意思是想购买他一半的时间，但口里说的是购买他一半的工作。因为他现在在自己的办公室里工作，他们无法控制他的工作时间。而且，他们不能也无法指定他们所期望的工作业绩。他们感觉他现在不易管理，而他也不受赏识。他们终止了合同并聘请另一位专职顾问。通常我们会发现操纵某人的时间易于操纵他们的业绩。但是，边缘合同不允许我们那样奢侈。

然而，在合同边缘既有机会也存在着挑战。例如，酬金使得令人厌烦的工作容易忍受。我还记得当我是一名青年学生时，如何靠用一部手动印刷机印制圣诞卡和信纸赚取外快。我可向任何人保证，没有什么事比拿起一张纸，把它放在印刷机里，推倒手柄，拿出来摞在已印好的一堆卡片上，然后一小时内重复 500 次这种操作更单调乏味了的了。如果单为一份工资干这种活儿，我会找到任何可中断工作的借口，罢工，即使注定会失败也至少是一种改变。但是因为堆在那儿的印好的每一张都代表着财富又增加了几分，我发觉它是一种可忍受的劳动形式。我努力的结果可马上看到，并很快得到报酬。

如果明智的话，三叶草结构的组织可将令人觉得厌

烦的工作承包出去，并根据业绩支付酬金。它是一种被重新发现的计件工作，但比它过去更有效果，因为它不再是含意不清的工资的代用词。它还是运用了更好的设备而变得更可忍受的计件工作；如今一个男人或女人使用好的机器能干过去曾需一群人干的活儿，使酬金更直接地与个人的努力相对称。我现在的印刷机应是自动的，不再那样沉闷乏味而且印刷质量更好。

诱人之处在于利用组织的垄断力量支付最少的酬金获取最多的产品。挑战是要抵御诱惑和对优秀的工作支付优厚酬金。三叶草组织必须记住在合同边缘是按劳计酬的。不再残留有可被信赖的忠心，也不再有任何隐含和保障承诺作为对那听话的员工的回报。从长远看，优秀的工作必须获取优厚的报酬，否则它将不再优秀。现在的合同更加明确，而且在很多方面更益于做到这一点。

弹性劳动力

三叶草组织的第三片叶子很容易被视为雇用的援助部分，他们不被寄予什么期望，给予他们的也很少。换句不文雅的词，这些人是劳力市场，雇主只需支付极少的钱便可在需要时随意挑拣。这是一种短视的理念。这些人并不都渴望进入核心层工作，须靠兼职收入来弥补用于生存的不足直到发现更好的工作。其中很多人是妇女，她们并不是总想得到一份专职工作，而是想挣点钱和与

人接触,想谋取一份工作弥补她们其他工作的不足。据官方宣称,另外有许多人有两份或更多的兼职工作,因此被更确切地形容为有一大包工作的专职自我雇用者。他们中有些是年轻人,他们将工作视为一系列实习或是赚钱的机会。

必须认真地对待这样的人,因为对于他们来说兼职或临时的工作不仅是一种需要更是一个机会。如果需要的话,他们具备可供利用的技能,能够尽义务,具有潜力和精力。他们不一定追求事业或晋升,他们有超越工作之外的兴趣和考虑,因此,那种对核心层职员的好言劝诱他们并不易为之所动。他们是对工作和工作群体尽责而不是对事业或者组织尽责。

由于被看成是临时工,这些人的反应也是随意的。一家雇用兼职员工在星期五和星期六上班的商场发现他们视为神圣的服务和礼貌待客的传统明显地被破坏。他们没有投人足够的时间培训这些新员工,也没有对他们的工作方式进行劝导,因为在他们看来,无法保证这些人能呆上足够长的时间通过改进服务或更好的工作返还这笔投资。这样一种最坏的预言可能会自动应验。

组织必须习惯于这样一种观念,即使获得工作也不是每个人都想一直为他们工作下去。核心层职员的发展方向不能是也不应该是弹性劳动力人员的发展方向,因

为有些人可能会渴望一份终身的专职工作，但许多人都不会这样想。新的工作观念已经开始占据人们的头脑。

如果弹性劳动力被看成是组织中有价值的一部分，那组织上就应准备对他们进行投资，提供培训，甚至是可颁发资格证书的培训，应给予他们一定的地位和特权（包括假期工资和病休的权利）。那样也只有那样，组织才能获得符合新要求的标准的临时或兼职援助。

然而，弹性劳动力绝不会有核心层职员那样的责任心和志向。他们想要合适的报酬和条件，公平的待遇和好的合作伙伴。他们有的是工作而不是事业，他们期盼在组织的成功过程中分享好处但不能期望他们能为组织的成功感到欢欣，他们也不会投身于对工作的热爱中去；他们的文化观念是，更多的工作应该得到和要求更多的钱。这是种合同工，但合同应该公正而且必须被尊重。

第四片叶子？

还需提到另一类转包合同。它是越来越普遍的让顾客去干的做法。然而组织并没有付给顾客报酬，这第四片叶子在以前的三叶草结构中并不存在（这仅仅是一种想像，因为没有三叶草有四片叶子），但它同样是真实存在的。

现在我们自己从货架上收集想要的商品，而我的父

母是有商店助理为他们做这些事的。我们自己的私人汽车代替了货车。家具制造商劝导我们说自己组装厨房是聪明的做法。很久以前银行计算过，如果他们能劝说顾客自己填写存款单，他们，银行而不是顾客，将可节约数百万元。现在我们也是从他们装在墙上的洞里自己取钱，并且称之为便利设施。我们也是自己罐装汽油、自己打印地铁票。

聪明的餐馆有一天也许会让顾客自己烹调食物，目前他们只是在快餐外卖中要求顾客自己清理垃圾，或更可取的做法是，让顾客拿去自己找就餐地方。服装店、超市和药店、酒店里的“自己动手”已经成为一种打着优惠顾客的幌子节省劳动力的方式。

聪明的是，在免除了这些服务之后，他们随后又把它当成可自由选择的另计价项目额外收费，如以专门运送或专门安装的名义，或者熟食店以提供那些我的父母过去通常认为是理所当然，但现在要额外加价的服务名义收费。这完全是一种三叶草组织借以节省核心层人力的方法，将它作为合同边缘的组成部分再次得到提倡。真是聪明。

一段插曲

此处我们暂停一下。有些人也许正在想——是的，

我明白你说的意思,但现在它果真在发生吗?上个月当一位经理人员对我说:“你所说的个体知识工人都是谁?——每天早上上班在8点10分我没有看见他们。”不,我说,你看不见他们,这些人无需搭乘你坐的火车。他们有自己的终端和电话。有时候我们如此专注于自身的环境而忘记了去看看身外的世界。

不久前,这种只专注自身的事就发生在我身旁,当时我需要组织构思和写作,我去了一个位于东安哥尼业(East Anglia)田野中间的小屋,看不见一栋房子。在那儿我能隐退入一片安宁的世界,除了季节什么都不曾变化。前面那个农场由查理和吉姆耕种,他们现在都有80岁了。他们仍然用手拔甜菜喂他们的牲口,用镰刀砍去叶子,就像100年前那样做。我正在写作时吉姆从我身边路过。

“你是到这儿度假的吗?”他问。

“不,我在工作,”我指着稿纸回答。

“我管这叫涂鸦,”他带着温和的笑容说,“这不是工作。”

当然,我仔细考虑了一下,那些辛苦劳作的人永远不会尊重那些知识工人百合花般白的手,也很少认识知识工人,但他们说这条小路边的小屋现在有一半是记者的。即使在这儿,事情也许正在发生变化。于是我想起,直到

两年前,吉姆还常用长柄镰刀清理他的沟渠。现在年轻的斯蒂芬用他价值20,000英磅的履带挖掘车为他做,并收取费用。他耳带护筒皮,里边还塞着随身听耳机——边听音乐边干你合同边缘的工作,多惬意! 也全然是一个技术熟练的边缘合同工。斯蒂芬自己干修理工作,现在正开始经营零部件作为副业。

查理抱怨农产品的价格。那片地是沼泽地带,他们不能在上面种很多作物——"我猜有一天它会变回成沼泽",他说。然而就在隔壁,在那片 40 年前被绅士们匆忙买下的土地上,现在在英国也在欧洲,是最大的种植物和针叶树农场,植物仅需要一英寸或二英寸潮湿的土壤。具有讽刺意味的是他们在 200 英亩土地上雇佣了 200 个人,而吉姆和查理一个人也没雇,但那 200 个人是很有知识的,至少是在他们的种植物和耕作方面。他们做的是英国的制造业在每个地方需要做的事,将产品转变成高附加值产品,这种产品是知识密集型的,靠研究和改进来支撑,它支持了乔纳森·恪桑特(Johathan Gershant)的论点,一个人的休息时间是另一个人的工作。"那不是农活,"吉姆说,"那是园艺",的确,我宁愿抬眼望到的是一片成熟的玉米地而不是一排排小针叶树,但你总不能靠怀旧致富吧。

我打这个小比方是表明一个观点。只有当我们用新

的眼光环顾四周，我们才能注意到本来应是很明显的事物。有知识的工人，高度资本化的合同工人，在我过去认为是不发生变化的英国农村也正向知识产业发展。睁开你的双眼，你就会看明白！

家庭办公

英国的F国际公司是一个电子三叶草组织。弗朗西斯·金斯曼在他的《家庭办公者》一书中对它进行了很好的描述。它由史蒂芬·谢利于1962年创立，最初是一家名叫"自由作家程序员"的小公司，由她本人从家里管理，主要是给大公司写电脑程序。到1964年变成F国际公司，有另外四名工人加盟，到1988年变成了FI集团，有1,100名工人，年营业额接近2,000万英镑。

F国际公司的特点在其70%的工人是从家里或从一个当地的工作中心进行工作，而且其中90%是妇女。该公司相信他们员工的效率要比在办公室工作的他们的竞争对手高30%，因为在办公楼工作时，中途喝咖啡，吃午餐，在走廊里聊天以及打私人电话等都会打断工作。

尽管这些妇女大部分是自我雇用，如果保证有足够的时间为公司服务的活，她们也可以做兼职甚至全职的其他工作，在1988年，不到200人领月薪。在总部有一个小小的核心层，一些分支办公室，最近，一些工作中心

开始出现，在那儿人们可从事工作，可会见同事或使用更多的专业设备。单个的工人通过电子邮件服务以简讯或自由谈话的方式与组织相连，核心中资格比较老的成员在网上漫游全国，举行公开的答疑会议。

在F国际公司的妇女及部分男人围绕一个核心构成一个网，通过电话和电脑连结起来，从家里而不是在家里工作。他们工作时不是单打独干，而是围绕特定的项目和任务组成一个个小组。正如FI公司宪章所言，这一切都是为了“借助电信，开发在传统的条件下未被利用的个人和群体的智能”。

FI公司之所以不平常是由于史蒂芬·谢利精心计划创造出一种以独立的人的身份和才能为中心的文化。核心从合同边缘产生而不是相反。因此，FI公司投入了大量时间和精力培训其自我雇用的工人并与他们保持联系，给他们付的报酬也不错。

周围还没有许多FI这样的公司，但他们只是一个增长趋势的一个极端例子。英国的施乐(Rank Xerox)公司有自己的“网上工人”(networkers)，是一群60岁左右的营销、财务、人事和管理方面的专家，母公司把他们从组织中剥落并鼓励他们建立自己的公司，再把他们的一些服务卖给母公司。ICL公司有两群高级兼职(不同于自我雇用)软件设计和分析人员，跟在FI公司一样，主要是

孩子比较小的妇女。

这些是最大和最正式的例子。然而，不一定非要以这种组织形式。几乎没有一个组织不会把某些打字任务交给某人在家里完成；几乎每个行政人员都曾呆在家里忙于一份重要报告，又被电话叫回办公室。阿尔文·托夫勒在《第三次浪潮》中引用了美国许多杰出的公司总裁的看法，他们说只要能保持必要的联系，他们所做的事25%到75%能够在家里或从家里完成。弗朗西斯·金斯曼从那些组织家庭工人计划的美国公司中引用例子，其中加州的运输数据(Freight Data)系统公司最有趣。当办公室不需要时他们让其为数不多的员工在家工作，但通过一种奖金制度鼓励他们提前工作。他们的生产率得到很大提高以至在五个月内公司就支付了每个家庭的终端设备费用，而且公司的高速增长并没有带来空间问题，也无需搬到更大更昂贵的办公楼。

有人可能会问，除了电子设备外，到底是什么使这些事如此不平常？毕竟，出版社靠作者在家乱写的东西作为他们的新原料。家庭工人曾织毛衣、写信封、评阅考卷、打字、烙饼、做被子等做了几个世纪。日本人一样有依靠家庭工业的传统，正是以这些小制造商、小装配商作为木排，日本人建立起了现代大企业的航空母舰，所不同的只是新家庭工作有更高的技能、素质和地位。英国就

业部在 1987 年发现，有些收入最高的工人是在家工作的。这很可能会令他们感到吃惊。在他们的调查中，五分之一的家庭工人把自己列入收入最高的 10% 的人群中。家庭工人出去了，家庭办公者走进来，都是用语言在表达，但这些语言标志着变化，从怪异到时髦的变化。

家庭办公者有选择，他们能选择在通勤火车开始发车之前工作，也可在办公室关门很久之后工作。他们可以从任何地方通过电话或电脑交流，可以移动房子而无需移动工作，可以偶尔在阳光下欢乐一个小时或抽时间去庆祝一个纪念日而无需任何人批准；可以快点工作也可以慢点；可以在火炉边工作也可在阁楼上干活。然而，它并不合每个人的口味。对有的人来说，这太孤独，或者家里的诱惑太大，一个美国女士抱怨说她因为频繁光顾家里的冰箱，体重增了很多；一个男人把离婚归咎于他总是呆在家中。

然而今天似乎荒诞怪异的事明天可能是平常事。电话已被证明是所有现代发明中对用户最友好的，当其序列和分支扩展后就会开始对普通职业的革命。汽车电话和无绳电话受欢迎程度甚至连最乐观的制造商都感到吃惊。当我们发现传真机能及时把我们随手写的便条或图解复制到半个地球之外，于是手写又时髦起来。电脑加上屏幕，与一根电话线连起来就成了一个全球的留言箱，

你当地的商店能利用它销售商品，你的朋友可留言，你的公司留下备忘录，现在我们称之为键盘技能而不是打字（又是新词！），每个人都能学会它而不用失去面子和尊严。

1988年9月，英国工业联合会在伦敦组织了一次有关沿着英国电信"远程工作"的大型会议，以庆祝一个"其时代已经到来"的主意，引用弗朗西斯·金斯曼的话和承认他们的估计，到1995年英国会有400万远程工人。即使他们从家里工作，400万人也够引人注目的。世界的确正在变化。

中心俱乐部

电子化的三叶草组织将是一种新概念的办公中心。目前其办公室是一栋公寓楼，行政人员都有独立办公间，服务功能齐全。这是一种昂贵的办公方式，我最近到伦敦中心的一间这样的办公室参观了一次，这种感觉特别明显。总经理正考虑重新设计房间的布局以便让员工有更多的相互影响的机会，有更多的会议室，更多的房间放置昂贵的电子设备。他领我参观时指出了目前房间布局的不利之处，目前的布局是一排排，或者说一层层（因为这是一栋又高又窄的大楼）的独立办公室。

我叫道："但是它们都是空的！"

他答道:"当然,他们都出去做事了,有的会见客户,有的参加会议,有的收集信息,有的做交易。他们只是在归档报告,参加部门会议或处理往来信件时才回到这里。"

我说:"每小时的占用都要花钱,你一定拥有伦敦最昂贵的办公室。你应该去见见我的朋友沃特尔。"

"为什么",他问道,并没有感到不自然。

我解释说:"沃特尔经营一家设计和咨询公司,有大约100个员工——够多的。办公地点由一间仓库改建,但改动不大。里边没有办公室,只有会议室和一个豪华的厨房,各处都有绘图版,有文字处理设备、电话和电脑,但没有人,即使沃特尔本人也不拥有私人空间——秘书们除外,但他们不是秘书而是项目协调员,每人都为一个项目工作而不是为某个人。"

当我问沃特尔为什么这样做,他告诉我说:"我不想我的设计师和顾问花时间在这个昂贵的地方。我宁愿他们出去跟客户在一起或在家工作。我愿提供他们所需的任何设备。他们来这儿只是开会,使用某些特殊设备,而且,一般是为了保持接触。我们在厨房里备好全城最好的早餐,总有一瓶酒开着等待那些在下午6点以后光顾的人。这真是一个工作俱乐部。"

的确,它是一个俱乐部,一个有特权使用共同设施的

地方。一个不是公寓楼的俱乐部。把办公室变成一个俱乐部使人能够更大方、更舒服地装备它，并能确保所有的空间得到合理使用。然而，把办公室建成中心俱乐部的主意只有在人们有别的地方与客户在一起或外出办事时才管用。它是一种能将一大群人与一个小小的核心联结起来的完美设施（在沃特尔这个例子中，核心主要是项目协调员）。

有趣的是，F国际公司正建立一些地区性的工作中心，分散的工人需要参加小组会议，使用较专业的设备或仅仅是想逃避家庭和会见他人时可以去。这种工作中心也是工作俱乐部，因为成本较低，我们会发现他们将越来越多。正在萌芽的三叶草组织之所以兴旺是因为组织认识到，要完成工作不一定雇用所有的人所有的时间，他们现在知道计算将所有的人时时刻刻雇用在同一个地方的成本。兼职人员的办公室变成了家庭办公者的共用房间从而成了每个人的俱乐部。有朝一日，大清早赶通勤火车，将成为往事或者至少只是每周两次的杂事。

传统上，家庭工作不是好工作，尤其对妇女而言。男子过去就有快乐的工作，能出门上班。对妇女而言，在家从事的有偿工作，总是孤独、乏味、琐屑而又报酬很低。因此，更多的家庭工作，即使被像“家庭办公”这种词描绘得那么有魅力，似乎并不是什么好消息。然而，时代可能

正在发生改变。

英国的凯瑟琳·哈基姆在1981年替劳工部对英国的家庭工人进行一次广泛的调查分析。据她报告，通常对于家庭工作的描绘其实是一种严重误导。所谓家庭工作是一种典型的妇女工作，她们被束缚在家里从事一些需要很少甚至无需技能的工作，忍受着剥削而且健康状况很差等等。这种情形只适用于极少数在家从事制造业的人。

她的调查结论是家庭工人比大多数人素质要高，健康状况比大多数人要好，而且更有可能拥有属于自己的房子。被调查的许多妇女有意识地在家庭工作的灵活性和相对较低的报酬之间寻找平衡，这很能解释为什么绝大多数的家庭工人说他们对自己的报酬和境况感到满意。

另一方面，美国的芭芭拉·巴伦研究了妇女在保险业的工作，她得出的结论是，尽管新技术可能正将妇女从粉领(pink-collar)流水线解放甚至正提高女性劳动力的技术水平，但到底还是没有理由庆祝。对于级别最低的女办事员，工作机会正在消失；对于有技能的尤其是白种女性，会有工作但不是事业机会。在一家公司六分之一的办事员(其中大部分是女性)在家工作。大量受过高等教育的女性发现她们的才能被低估和被过低利用，可能会

想法进入专业人士或管理人员的行列。

然而她在研究报告中也指出，有些公司将其运作部门从大城市搬迁到邻近的郊区以寻找更高素质的办事人员，即孩子少、又受过教育的妇女这个人力资源库。她被告知，自动化正提高对技能的要求从而迫使保险公司搬迁以便更靠近高素质的劳动力，也许不是所有的妇女都想成为像男人那样的专业人士。如果她们不想，那么新工种、采用新技术的家庭工作对她们则是好消息。

三叶草组织的挑战

表面上三叶草组织是有逻辑的，然而，逻辑并不必然意味着容易，事实上它们并非是容易管理的组织。各种有计划或非正式的会议、小组会以及委员会等是组织的一个熟悉的特征，他们在核心生存和发展，但尽量与合同边缘的成员安排短暂会议则是防止挫折和失望的一个秘诀，因为这类会议需要大量对照记事日记簿，总有人不可避免地缺席，还要有折衷办法，有时必须事先协商好几周。对三叶草的每一叶要进行不同的管理，而又要保证他们是整体的一部分。毕竟，三叶草意味着一个整体的三个不同侧面，是三位一体的。

接受和承认对于差异的需求只是一个开始。制定政策最困难的是涉及到什么和谁属于核心，什么活动和哪

些人属于核心。通常组织会盲目作出一个决定，慢慢地脱离其职责，直到面目全非或很不方便交给其他人，这不是一种明白的选择；大多数组织，如果开始进行足够认真的思考，是能够明辨是非的，或者用现在流行话说，是能对几乎任何事情都辨明原委的。有一个组织中这样一种神经错乱的决定导致只剩下总经理和一部汽车电话！现在出现了一种专门替其他公司回答顾客投诉的小公司。这是一种大公司转包出来的服务，不管是否明智，作为交易的一部分，他们定期得到一份对投诉的分析报告。

更引起争议的问题是谁属于核心，在其中多久？较为弱小而更紧张的组织趋向于年轻一些的人。年纪大的人不能总是跟得上节奏，可能在某些技术上过时，或者相对他们所增加的价值，他们的身价太高。服兵役那种固定期限的合约将成为新核心层的一个特征。我们在第六章将会看到，保持核心阶层思想现代、智力敏锐而又开放对所有的组织都日益重要。较少的人意味着更优秀的人，在今天的核心层没地方给不称职或无能的人。这种对素质的压力反过来意味着组织招聘核心人员时更挑剔。对于有志向的行政人员会提出更多要求，更多的组织趋向于恢复有关雇用的最后一条规定，即第 22 条："除非你在这个领域以前有成功的经验，否则我们不会雇用你。"就像一个演员要拿到"演出卡"，没有演出卡，就不能

从事演出活动，但没有参加过演出活动你又不能申请到“演出卡”，现在真不知道从哪儿开始。

核心层是一个组织网的关键的中枢，正确地组建和正确地管理它都很重要。

5 联邦组织

从同步出现的“三叶草”组织中，我们可以看出联邦组织的发展过程。联邦制指不同的单位成员在一面表示同一身份的共同旗帜下结为同盟。联邦制试图使组织变得很大，但各成员依然保持很小，或者最起码保持独立，这样可把自治和联合结合起来。这种方式需要企业经过漫长而痛苦的演变才能达到两个最佳的状态：其一是其规模应使其在市场和金融中心占有一席之地并具有规模经济；另一个是其小的成员应具有所需要的灵活性，以及他们所日益渴求的团体感。

联邦制的特点

相对于分权制，联邦制并不是一个时髦的词，二者的差别是很大的，但对像英国这种君主立宪制的国家很难理解，这些国家总认为联邦制更适合那些独立的殖民地或已征服的敌对国，这可能是因为它们想使这些地方保持分裂，从而变弱，尽管更多的历史表明情况正好与此相

反。

分权制指中央将某些工作和职责委托给边远的分部去做，但中央握有全面的控制权，负责委任、提议和指导等工作。这样我们就可得到与此相一致的发现：某组织分工越细，则往返于中央的信息流也越多。在一个分权制的组织机构里，中心可以不做某项工作，但它必须确实知道此工作将怎样做。当然，新技术的使用使信息的流动比以前更丰富、更迅速。并且至少在理论上使得预期进一步的细分更容易。

联邦制与分权制不同。在联邦制国家中州是发起成员，由于很多事情在它们联合时比独自做起来更好（防御就是很明显的例子），故这些成员便组合在一起。中央的权力通过召开各方代表大会，由成员共同给出，这样中央不会指挥和控制太多诸如合作协调、政策建议及施加影响等之类的事，而这些词语在跨国公司的总部办公室中经常用到，由于各附属公司总是会优先考虑自己，故跨国公司经常被迫采用联邦制。

因此，联邦组织是由相反因素推进的组织：它的发起、壮大和它的活力主要来于各个小成员；中央有一定的影响力，但是在总体上相对较小。瑞士是一个采用联邦原则运行良好的例子，这个国家既和平又繁荣，她在很多方面都引起了其欧洲邻国的羡慕。真的，某国可能想着

她的政府是多么令人称赞，她的总统的姓名还挂在每个人的嘴边，其实，这是令人啼笑皆非的，因为即使当这个国家作为东道国举行最高级别的协商会时也没有人愿意记住她是谁，或更确切地说，她过去是谁，并且这样的工作总是轮流转的。正如看一个协商会主席的作用，他试图指引而不是指挥国家的事务，这种作用很重要但在整体上并不大。

用管理方面的行话来说，联邦组织是一种既紧又松的组织。中央通常牢牢握有某些决策权和怎样花费新资金以及在哪儿、何时安置新职员等决定性问题的选择权，这样他们能保持长期战略目标并通过董事们来影响其实施，这种长期的运行方式与其他一些机构很相似。我曾经问过英格兰一所非常出名的学校的校长，他是如何改造这个学校的，他说："我首先挑选了新的办公室主任和系主任，并使用了一些新的设备来收集信息，这样我等了十年才有今天。"

然而，对大多数组织，联邦制并不是可随意或自愿选择的。据我所知，在历史上还没有这样的先例：任何国家自愿把中央权力割让给其成员国。只有当各成员国决定合并在一起（比如澳大利亚），或者当中央权力遭受战争或革命的破坏（比如西德），没有谁，无论是国内还是国外，希望看到中央权力如此强大，这时联邦机构才会产

生。

肯定会有人问，联邦制是怎样形成的呢？它不会自发产生，在多数情况下也不会有意产生，更不会自觉产生。这种不连续的意义再次不知不觉地袭上我们的心头。由于组织的精减核心不可能处理来自于各分散子机构的大量信息流，这时必然导致联邦制的产生。就像三叶草的形成，当一个比较大的组织形成更多、更小的三叶式分支机构时，该组织会利用新技术来处理所需要的信息，从而尽力使它们置于中央核心控制之下，新技术不能使用时，有用的信息通过人工管理依然可得到解释，如果我们并不打算把信息闲置在打印文件堆里或计算机的内存中，信息越多且种类越多时，也需要更多的人去解释。然而事实并非如此，我们看到所有的组织试图压缩他们的核心并裁减职员，最后他们不得不停止访问信息，也不能由中央操纵任何大小事情，只能顺其自然发展。这样一来分权制便转变成了联邦制，一种不连续性，其意义不好理解，并且不是由一些首要经理人物所发展的。

我有一位刚被一家跨国公司委任为执行总裁的朋友，他曾要我解释联邦制，我问他"你们总部办公室有几百人？"时，他说："我想是15吧。"这时我有些得意地告诉他："所谓联邦制，关键就是小的中央，而实际工作由其分部完成。如果采用联邦制，我想你用不着需要这么多人

就可以在伦敦的商战中大显身手。”

“我是说15人，”我的朋友重复道，“不是1500，你听清了吗？”接着他从容地给我解释：“我们所有的事务由各独立子公司完成，在中央我们只回收它们的过剩产品并投放到新的机会中去，同时我们监察这些子公司，看它们是否在生产那些我们认为应该生产的过剩产品。如果它们不能做到这一点，我们就警告几个高层管理者乃至最后撤换他们。新的投资风险和新的人力资源，这才是我们中央所关心的，并且我只需要几个办事精明和头脑机灵的助手来帮我。”

“你不需要问我了，”我说，“你自己已经发现了联邦制的所有内涵。”

“我不过把这当作一般的常识而已，”他答道。

15个人不可能一开始就考虑操纵大约30个不同的分公司、部门或运转单位的事务的任何细节，他们甚至也没有时间去看可能对他们很有用的信息。于是，他们不会去试着做任何事情，而是集中精力做他们能够加以控制的事情和制定一些应由他们独立完成的决策，这样做的效果会更好。小的核心使联邦制最终合情合理，大的核心会使分权制最终付出昂贵的代价，在现实经济生活中，这种缓慢的命令会推动巨大的组织进入一个全新的境地。

中央的作用

1988年英国国家经济发展办公室发表了一篇报道，对本国最大的几个电子公司给予了严厉的批评。这篇报道说和他们在日本、德国和美国的竞争对手相比，这些大公司的增长令人沮丧。该文指出造成这种缓慢增长的主要原因在于这些公司所采用的结构形式，总部和分公司没有什么联系，任由分公司决定他们各自的战略目标，其结果往往是一种目光短浅和狭隘的想法。因此，我们需要建立大的组织来考虑全面而又长远的问题。

如果这些大公司真正把战略决策托付给他们的子公司，那么这是对公司联邦制的误解，这好比美国让他的各个州决定自己的独立防御政策，但到最后会没有哪个州为整个美国防御。把中央仅仅看作为一个银行家，其职责是抽取剩余利润并将基金投放到有价值的计划中去，这种看法过于肤浅，它丢掉了联邦制的绝大部分优点，这里“联邦制”这一概念是指使事情很大但同时自己依然保持很小。

中央必须胜过一个银行家。只有中央才能考虑下年度以后的事情，或者真正引用某一成员公司的建议来展望未来，也只有中央才能以长期的战略目标来考虑问题，这些目标可能和一个或更多的独立机构有联系。把以上

这些大的决策问题交给分支机构任意决定也是抵押未来的一种方式。

然而，中央并不对联邦组织进行全面的控制。中央制定长期的决策并将它们贯彻给各分部去执行，这在逻辑上是很容易想到的，可是这种逻辑带有老的策划语言模式，这种语气用在管理、分权制和受托任务以及控制上，它并不是那种用在政治原理、人群和社会上的新式语言。所谓"联邦观念"要求中央对各分部的行为产生影响，如果重要的决策可自己施加影响，我们必须实施，因为中央没有人力去控制每个细节。

这些都要求我们树立一种全新的公司概念，在这种公司里，中央真正处于事情的中间，但这种说法对公司高层甚至总部办公室(从公司类词汇中逐步分离出来的一个术语)并非文雅。中央应该牢牢把握对新人提拔和新资金使用的关键作用，但它的决定必须征求分公司头头们的意见，并代表他们的利益。从政治学的角度讲，这是说得通的：中央成为各分公司头头们集合的场所，他们为了整个联邦的利益在规定的地点和时间齐聚中央，随后回到自己的子公司做自己份内的事情。

因此，管理联邦中央并不是拥有很大权力且喜欢搞独裁政府的君主的职责，联邦中央应该是一个靠说服或讨论达成一致意见的场所，在这里领导当然是需要的，但

这种领导是一种思想领导而不是个人领导。我们可以看出，那些比较大的多民族国家（由于要解决自治州问题而比其他绝大多数国家早实行了联邦制）都建立了三个执政团甚至委员会来领导中央。

我曾经问过一位刚上任的大型的跨国公司的主席，他是否感到自己是世界上最大公司（换种意义上说为我国的最大公司）之一的头。他回答道："情况并不如此，我只不过绕会议桌走走，临时主持会议而已，因为总得有人当。"

日本东京集团是一家拥有300多家子公司，其经营范围从铁路到不动产，1984年这家集团富有魅力的头头罗伯内·格特（Noburo Goto）辞职，代替他管理公司的是一个集体，这样就实行了由君主制向联邦制的转变。

在这些组织中中央也有自己的职员，他们的主要职责是规划未来，制定计划，并进行可行性分析，定出计划书和选择决策，在这里他们还要凭不断增强的影响力而不是凭任何形式上的权力或绝对权力来向他们的政治长辈们提供建议，这些政治长辈大多在分公司而不在中央。在很多组织中，中央已逐渐成了未来头头们的培训基地，在把分公司委托给这些头头们之前，让他们在整个公司面前露露脸是很必要的。

由于组织总在演变，因此很少有纯粹形式上的联邦

公司。日本人已经认识到了这一点。特别在近来，"Isamu Yamashita of Mitsui"常被引用在约翰·莱斯彼得(John Naisbitts)的书(《Reinventing the Corporation》)中，它说："现在最好的公司结构包含一个小的战略中央，这个中央受许多处于第一线的人支持。然而，新说法又预示着新的观点。一位执行董事最近把他的公司中央描写为一个包容五花八门的好食品指导中心(表明什么样的子公司最需要什么)，其中有交通警察、乐团指挥、解说员、评论家或啦啦队长等等。当问到他自己的作用时，他回答道："在我的大半身中我简直是一个传教士。"他又接着说："我们需要和外面竞争，但同时我们内部必须团结协作。"这是对相互依赖的联邦原理的简明表述，为了生存下去，每个成员都需要其他子公司及中央的帮助。毕竟过于独立会导致割裂，或者导致各个隔绝部分随意合并，这样形成的是联合公司而不是联邦公司。

很不幸的是，误导的联邦制会比干脆不采用联邦制更糟，它会导致无头头的公司的员工闲谈，或者导致公司中空，也会导致那些如英国电子公司所作的 NEDO 报告中所引用的各种批评主义者的产生。对中央作用的明确理解关键在于一种合适的联邦制，当然也要分析像"子公司"和"倒转的炸饼"等概念，因为光有自己的结构是不会产生一个联邦主义者的组织的。这种提法对这些组织所

需要的新思维方式的动机一点也不奇怪，与此相同的更多说法再不会产生影响，不连续性要求我们进行颠倒思维。

子公司

联邦组织不仅在形式和形体上是不同的，而且在文化上也不一样，它要求经营者、管理者和被管理者持有不同的工作态度。这种不连续起着至关重要的作用：不是表现在结构方面的变化，而是哲学上的变化。

这种哲学以“子公司”(subsidiarity)这个词为特征。大多数人对“子公司”并不熟悉，但罗马天主教会的教徒们对它却不陌生。在那儿“子公司”是他们传统教义的组成部分。“子公司”最先由教皇列奥八世提出，后来又出现在1941年墨索里尼时期教皇的信函“四旬节”中，其要义是：“庞大而高级的组织强霸了本可由规模不大的低级实体执行得更为有效的功能，这显然是不公平的，犹如坟墓中的妖怪一样面目狰狞，也是对正当秩序的干涉。剽窃别人的意愿是错误的行为。

一个词字面的含意决定了它的功能，因此对词的选择必须谨慎。“子公司”就是指分散权力。除非联邦组织中的核心人物不得不下放一些权力，而且实际上他们也想这样做，此组织才能正常运转；因为只有这样，这些核

心人物才会相信新的决策者能作出正确的决策；也只有这样，他们才能让新决策者正常工作。尽管如此，组织中仍然没人自愿下放权力。因此，他们不得不相信这样做实质上是好事；他们不得不让自己感觉到这是好事，因为他们做了好事。

组织太过于舒适容易产生消极的自我充实的预知，而且不能通过并非秘密的秘密资料来委任人手，因为你所委任的人并没有掌握正确的信息，或根本无法得到它，且不能动员一切关系执行你的决定，而且并非培养得极负责任心。当然，这种情况下，你很可能会委任一个不负责任的经理，因为如果逆我们所愿，我们完全可以不负责任。因此，为了使子公司的委任有效，它要求具备积极的意愿，一个让别人相信和放心的意愿，一个积极的自我充实的预知，一个合乎道德的举动，子公司。

令我们感兴趣的是，在这个实例中美德并非无需回报。在组织中，这是“戒律 22”情况下常见的一种。这个“戒律 22”源于某种可观察的事实，即：如果某些人缺乏能力，你很难对他们委以重任，但若你不委以重任，又从何谈他们的能力？信任是靠自己挣回来的，但在挣得之前别人必须先给你。如果我想弄清楚是否我的孩子能自己上学，我必须首先使自己相信他们知道上学的路线。我会这样做的，因为我是他们的父亲，我想让他们长大，我

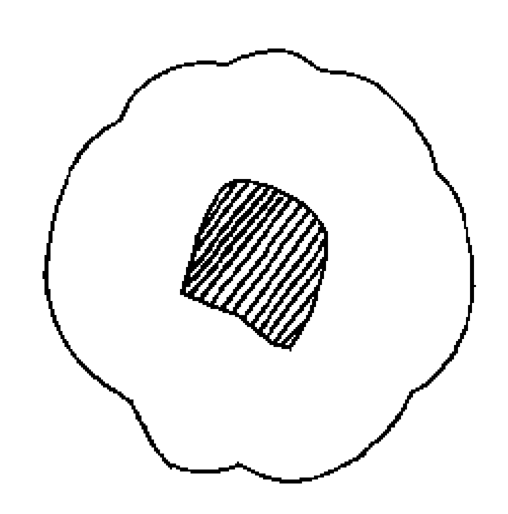
相信他们有能力，就算犯一两个幼稚的错误亦无妨。

由于工作性质的缘故，那些不得不委年轻人以重任的组织有着良好的口碑来吸引有才干的年轻人，这样他们可以减少一些风险，而子公司却不能幸免。电视业和新闻业是有才能的年轻人竞相加入的行业，但真正吸引他们的，并非金钱和名气，而是在其早期就可以公开承担重任的机会。它的运作方式就是这个样子，因为不会有电视公司或报社的头头来规定你每个节目或每页的细节。那些握权者不得不依靠事后控制，即使经常是令人尴尬甚至是代价极高的事件，这些错误都是信任过程中不可避免的一部分。在好的组织中，由于员工素质高，这些错误是极少的；而员工之所以素质高，就是因为他们知道会被委以重任，包括犯错的机会。

换句话说，如果实践中的子公司即将运转，在适当的时候，你会拉拢你所需要的各种人。我们可以看到子公司越来越多地扩展到其他领域，例如新金融机构、广告代理业和许多传统领域，如医药业和眼下的法律界；换句话说，就是在任何需要作出快速决定以致必须相信现场工作的地方。年轻人总是最想去他们察觉到这种工作会发生的地方。子公司最终是一种自我鉴证的哲学。

倒转的炸饼

倒转的炸饼是一种可替代的类似东西。"炸饼"是美国的一种"油炸圆饼",此饼是圆的,中间有孔;而在英国,饼的中间是酱,纽约人称之为"炸圈型的硬面包"。不过,我们这里所讲的是倒转的美国"炸饼",中间有个被东西填充的孔,孔周围有"空间",如下图所示:



只要你想象一下你的工作(不论什么工作),就很容易联想到它们之间的相似之处。你的工作中肯定有一部分是责任明确的,如果你没有做好,大家都能看到你的失败,这就是心脏、核心,即炸饼的中心部分。我们经常会在工作记录中写下要完成的任务,在高级组织中这些任务甚至会被写进目标宣言。如果你还没完成所有你应完成的工作,你会心神不宁,因为你知道还有工作未完成。

无论人们做什么工作，都期望不仅能完成这份工作本身所需，而且能进一步有所为，有一些创意，表现出责任心和主观能动性，能进入炸饼的空白“空间”部分并开始填充它。不幸的是，如果人们只能或只想做核心工作的一部分，就不会有人告诉你应当怎么做。这是组织内另外一种形式的“戒律22”，他们只能告诉你小心辨认边界和炸饼的外边。

有些炸饼只有“核心”，没有外层的“空间”。我们不希望汽车司机按他的主动性提前开车，选择捷径或绕道看风景。尤其是一处于劳动力弹性较大的组织中的人喜欢只有“核心”的工作，因为在工作时至少有一个人知道应该干什么；有一些工作没有“边缘”，例如独立的企业家们的工作；另有一些人的工作“空间”太大，如护理人员、教师队伍和神职人员，如果有时间的话，他们似乎要经常做一些超本职工作。大部分人都喜欢“核心空间”和“外层空间”等量平衡的炸饼。

问题的关键在于联邦组织需要巨大的炸饼——组织炸饼或个人炸饼，这同以往是不同的。组织的运行方式在过去是准确地定义和描述组织的大部分工作，接着仔细监控，而且大部分工作都是“核心”工作。组织反应的复杂性、多样性和扩展性正不断变化，而这正是现在许多组织的一个特征。如果“全核心”炸饼以前曾是一个梦的

话，这些特性将令此梦无法实现。这些组织如今只能这样管理：指定炸饼的实质核心，明确边界，辨别区域，详细说明各式炸饼、标准和成功主动性所需的各种结果。

尽管这种管理哲学写在纸上看起来很明了，但它始终以不连续性为标志。我们大部分人都不习惯用大而空的炸饼来经营只注重结果的组织。当核心工作范围广且定义明确时，大部分经营者都会得心应手，因为这时他们可以很好地控制工作方式进而控制工作结果和工作途径而不是工作目标。下放权力、制定成功标准、相信别人可以用他们的方式实现你的目标——这些都令人不痛快。尤其让人难受的是，我们知道事后控制或结果管理意味着可能而且将会避免不了一些错误。我们不能否认，通过错误获得的经验教训要比通过成功所得到的多。但在过去，组织一直不愿实践此理论。现在他们不得不实践此理论，而且不得不原谅错误。当然，并非所有错误都可以原谅，但大部分错误都没有当时看起来严重，而且可以成为重要经验的关键所在。

从本质上讲，组织不会因为职位而原谅错误。难以忘掉或原谅时，错误常被无端夸大并被写进报告和鉴定。组织的光晕对圣人适用，对罪人一样适用，而且会持续很长时间。新任管理者必须与以前不一样。男性管理者和越来越多的女性管理者必须会运用心理学上的“加强理

论”，既要懂得为成功鼓掌，又要知道原谅失败，他或她必须学会将错误作为一个获得经验的机会，当然这种情况必须是错误真正被原谅，否则所谓获得经验只是一种惩罚而不会得到什么帮助。新任管理者要学会详细说明成功的方法以及失败的种种迹象，这样才能让他或她的员工(即所谓“空间”)按他们的方式与之相处。新任管理者应当是老师、顾问和朋友，而不仅仅或者不能是司令、视察员和法官，这就是我们的管理方式要做的主要变化。如果我们做不到的话，联邦制就会变成无政府状态，控制权又会回到中央，如此一来，中央将变得太大从而成本很大，整个组织会失衡、枯萎直至死亡。

领导语言

新组织需要在新的方式下运行，我们都知道，这些新方式又需要一种新的语言来描述，这种语言用于联邦和网络，用于联盟和势力以及“三叶草”和“炸饼”上，它和它所描述的哲理要求我们学习新的方式和新的习惯，在现实生活中多接触一些不确定但可信的事，少受一些束缚但多几分创造性。对我们中那些养成了另一种习惯的人来说，它可能是一种很陌生而又令其感到害怕的语言，但我认为我们必须意识到那才真正是我们所需要的语言，毕竟没有人乐意受他人管理，即使他们不想成为管理者，

因为任何试图去管理一个组织的人总是知道:这更像是在管理一个小国家而不是在管理某一台机器。唯有理论家才试图把很难的数字规则和逻辑以及力学应用到一个基础软件系统中去,或许我们出于本能很少注意到它们,直到人们像彼特兹(Peters)和瓦特曼(Waterman)那样开始在他们的著作《追求卓越》(In Search of Excellence,这本书明显涉及到一些专长)中谈论这种新的语言。

现在领导是很时髦的,从而领导语言日益显得重要,但是,正如瓦伦·贝利斯(Warren Bennis)在他的著作《领导者》中所说,在所有的社会科学领域中,它依然是研究得最多的而理解得最少的一个主题。像美或爱,我们一看便知,但我们并不能按照要求很容易地给它下定义或构造。还有,像美与爱,描述起来很有趣,甚至很性感,还会附上英雄人物的图片和我们个人所幻想的故事。阅读迈克格内哥·贝斯(MacGregor Burns)、迈克科比(Maccoby)、艾利斯·门特(Alistair Mant)、瓦伦·贝利斯(Wanen Bennis)、卡内·科帕(Cary Cooper)或者瓦特曼(Waterman)这些人著作,无异于逃僻到一个可能早已形成的个人世界。

这些有趣的书,写进了许多英雄人物的传说和伟大人物的神话,认为领导仅仅为新人和专门的人所需要,这可能会产生危害作用。我想新语言的含义应该是:领导

必须在组织中普遍化，它只不过是一种方式而不是什么例外的东西。每一位自命不凡的人必须开始在思想和行动上像一位领导人，有些人会发现它会自然而然地到来并慢慢成长，还有人根本就对此不感兴趣，但是除非你亲自尝试并被允许试，否则你永远也不会知道，因为如果在萌芽状态时不能搞清楚的话，领导就会很困难，它必须在日常行为中得到自己和其他人的认可。

那么这种神秘的东西是什么呢？我们怎样才能得到它呢？对此所作出的各种研究很少有地方达成一致，或许只在事情的本质上是一致的，这就是："领导者要形成并保持一种想像力，这种想像力可给出别人工作的要点"。

对此似乎说起来和做起来一样容易！我们从以下简短句子所表达的几个方面来考虑。

——这种想保力必须是不同的。一个计划或一项战略，只不过是现在的投影或者其他人正在做的东西的复制，这样并不是想像力。想像力应该能重新构造已知的场景，能重新构思直觉的东西，衔接以前所不能衔接的梦。艾利斯·门特把领导人看作是为了一个"第三角"目标而和其他人一起干活的"建设者"，面把那些一味为自己而仅仅对仅力和功绩感兴趣的人称之为"侵人者"或纯

粹的“双重人”。MacGregor Burns 称之为“改革型”领导，用以和纯粹的“事务型”领导相对，后者是公务繁忙的例行公事者。

——这种想像力对他人来说必须合情合理。比较理想的是它应能产生“哈哈效应”，这我在早些时候曾描述过，就是当任何人说“哈！当然，现在我知道它了”时，这或许像是一种领悟——经常被想到的东西但从来没这么印象深刻。要言之有理，它必须延伸人们的想像力但仍然要在可能的范围之内，说出其他人工作的要点，而且必须联系他们的实际工作，而不要搞一些令自己都感到没有要点的一些雄伟构思。如果“想像力”这个词太过于华丽，可以试用“目标”或甚至“声明”一词。

——这种想像力必须可以理解。如果一种想像力需要读取两页之多的篇幅，或者过于充满数字和行话，这样没有人会理解它。想像力应该扎根于脑海中，隐喻和类比是关键的方法，因为他们可为我们提供生动的想像空间，这可以解释那些与高精确的工程和管理上的高级定义词相对的低档次概念。

——领导者必须生活在这种想像力的现实中。他或她应该不仅仅在内心里相信它，而且应该在表面上看起来是相信它的。这种想像力常使轻信他人之人上当，为了从豪华的住宅回到贫困他们还要宣布为此理想而斗

争。我们所说的有效率的领导者是浑身充满活力的，如果你热爱你的事业，这活力很容易得到；另外，领导者必须诚挚，它实际上就在你身上，当你生活在你的想像力之中时，它会自然而然地到来。换句话说，这种想像力不可能由在办公室里想出的那些东西中得到，它必须切实从你最深层的地方，从你信念的内在部分得到，一个完全的现实主义者不可能成为一个改革型的领导者。

——领导者必须记住这种想像力也是其他人的事情。没有其他人的工作，这种想像力只能是一种幻想，在荒山野岭如果一个领导者没有伙伴，他再怎么喊也没用。领导者喜欢挑选自己的队伍（其中多数人会继承他们），然后使他们成为心腹。相信别人也会很快得到他们的信任，如果这种想像力也属于其他人，那么他们的想法也应予以重视。

以上六个原则虽然听起来很简单，也很明显，但在实际生活中做起来是很难的。老一套的管理方式要比新的领导方式容易些，然而要想使新的组织成功，并且必须成功的话，我们的管理者应该像领导者那样考虑事情，如果这样并且很多地方都正在这样做，那么它将会记下此人更重要的不连续性，使它们也变成自己的优点。

横向轨迹

一个组织需要多少个领导者？其答案一定是“很多”，其中绝大部分分布在各部分而不仅仅在中央。联邦组织属于横向组织，其各部分的核心成员只需四人或五人就可以了。

这样的结果是很奥妙的。组织在过去看上去就像一个集体，其中的各阶层人员都与最上层紧密相连。对大部分人来说其职业生涯意味着爬此阶梯，成功地得到晋级，爬到了上一层，这样升得比较快的职业家可望每两年晋一级。当然，也有一些交叉点和一些低层的管理工作，但总的来说，欧洲和美国的大组织均采用了类比法。

梯队思想可能会产生一些奇异的极端。我曾经参观过一家印度的组织，在印度中部它有一间大厂房竟吸收了20,000人，专门生产涡轮机的发生装置。尽管这家组织深患官僚主义关节炎，可什么事情也不会发生，这里每个人似乎都拥有对任何决定的否决权。快速看一眼它的组织图，可看到在这个组织中平均每阶有 20 个级别，这样每道指令要通过 20 级批示才能下达。有的员工说：“你也知道，我们很在意每年评价一次这种英式思想，但是好的评价需要得到晋升的回报，否则我们印度人会很丢面子，因此我们必须创造各种机会以求在我们厂内得到晋升。”

联邦组织当然不会在一间工厂内容纳这么多人，在每家分公司它尽可能少于500人，并且它的阶梯也是很短的。我们在第4章中提到过，在三叶草组织的核心，即使成功了也不会并且也不可能意味就要晋升，因为这里不存在阶层。没有什么人能超越资深的合作者，他或她很可能在四十多岁时才获得成功。

如果职业并不意味总向上爬，那么它究竟意味着什么呢？对某些人来说它是指在同样条件下更好的工作，对另一些人说它是指处在同一级别上各种各样的工作。日本人对挖掘年轻人的内在潜力很有一套，他们实际上为这些年轻人准备了一个快速跑道路线，但并不是一种垂直通过组织的快速跑道，而是一种纵向快速跑道，其成功之处在于这可使年轻人真正经历不同标准而又在同一级别上的工作，这样不仅可使年轻人对组织得到更多的了解，而且他或她还有机会在很多不同的岗位上检验自己的才智和技能。很少有人在任何方面都很精通，幸运往往会降临到那些在其早期就能预测出他们将来擅长于哪方面的人士头上，日本的制度更有可能使机遇向许多而不是少数人敞开，为他们发挥才智提供了众多的检测温床。

在日本为年轻人所作的工作，同样在任何地方也可为各个年龄的人所用，那种纵向快速跑道也适用于年长

者和年少者。人的能力和爱好是在他们处于少年时期的中期到晚期这一阶段形成的，其后的教育和经历会将他们引入某一阶梯并且只是一个阶梯，当他们选择了错误的阶梯时，许多人将发现已太迟了。一些加入到实用教育系统的专门组织可以使社会有一个新的开始，而横向的组织可以为各种年龄段的人提供机会，使他们发现自己新的能力和新的兴趣。

当然，始终保持同一职业也不错，这又是颠倒思维的结果。为了更好工作，要求组织相信自己的职员具有学习和进行学习的能力，并进一步相信，学习不是直线的，而是迂回的甚至是不连续的；那些即使已有四、五十多岁的人也有他们还没有意识到的才能；如果我们改变角色，过去的那些经历并非总是指引我们走向将来的最好向导。

如果没有颠倒思维，组织将会发现在其内部正在不断出现所谓的"高原管理者"，这些人已升完了所有的阶梯，除了到外面发展外已没有其他地方可去了。组织在聘用新面孔到新的职位上所花费的金钱和时间要比他们想像的多，他们还会担心一些资深的董事们缺乏动力，担心所引进的太多新面孔由于其文化背景不同而导致的不协调，担心他们没有能力向年轻人提供很有意义的职业。

我认为，在组织的演变过程中，联邦制的发展是必然

的。它允许人们在那些同样具有大城市便利的组织村庄中工作。除非组织城市分解为村庄，否则它们不再起作用。在它们的那种大城市模式中，它们不可能与其他组织在产品、工艺及员工等方面进行竞争。另一方面，那些村庄自己本身既没有资源，也缺乏拓展的想像力。当然，一些村庄也会满足于幸存，并乐于它们较好的地理位置，但是市场的全球化需求能满足全球的产品以及形成大的联盟，以便使它们更具生存力和更满足。

这些联邦型的村庄也是地理上的村庄。今天，联邦制使得很多事情成为可能：工作跟着人走，人们再不用受限于工作地点，并且所有的工作都可通过电话和电子设施联接起来，而不用人的血肉之躯办到。最后组织联邦制可以很好地解决英国的房子问题。

真的，哪怕是一点点颠倒思维也是需要的，现在，在英国南部和其他国家南部地区的组织都缺乏它们所需要的工人和技术，面在北部有许多失业人员或准就业人员，但由于他们付不起搬家到南部的昂贵费用，因此实际上没有人特别想去，大家都知道即使在这儿穷也要比去那儿强。

相反，如果用高工资吸引他们来，这又会引起通货膨胀及房价上升，这时组织才渐渐明白把它们的一些工作移置到北部地区是很英明的。一旦它们意识到如果实行

了联邦制，它们根本不必全部搬到北部时，这种迁移就会开始进行。

现在也不需要从北部到南部了。在信息社会的新组织中，那些有头脑的人是关键的资源。组织总是先迁到靠近其关键资源或原材料的地方；当其是煤时，它们会迁到煤田；现在它们将移到一个地方，在那里其职员乐意居住，其关键人物通常希望住的地方离大学城和令人心旷神怡的乡镇近些，并且这里有很好的教育和通讯设施以及好的发展空间。组织把它们的村庄移到另一个村庄所花的代价越来越多，联邦制可使它们做到，并且它们本身依然是一个城市。

然而，本章所试图说明的联邦制过于强调结构，它还应涉及到一些关于人和能力，关于他们所要求的工作方式以及管理方式等等思想上的转变。事实上他们是“灵活的”以及“联合的”，对此要求我们将在下一章给予论述。

6 3I组织

沃利·欧伦斯对此曾作过总结。他的公司和他主要从事于帮助组织发现并明确组织实力和组织目标，并且取得了巨大成功。这种情况有利于他观察组织的变化和变化方式。他发现：在过去，财富常常是建立在土地的所有权上；在近代，财富是建立在制造产品的能力上；而现在，财富则日益建立在知识及应用知识的能力上。

成功与效率的新公式是 $I^3 = AV$，这里 I 代表智慧(Intelligence)、信息(Information)和思想(Ideas)，AV 表示增加的价值(Added Value)，这种价值可以是现金或者财富的其他形式。在竞争激烈的信息社会里，如果人们想从知识中获取价值，仅靠自己的脑力是不够的，他们需要处理有用的信息和依靠有价值的思想。

当然我们指的是组织的核心，事物的本质。组织中仍要做平常的工作，如拆邮件、接待来访、打扫办公室、换灯泡、安排会议等等。这些事情既不会全部实现自动化，也不需要未来的天才去做。然而，除非这些工作的核心

涉及3I,否则这些支持性服务便不会产生增加的价值。

3I组织与其他组织不同,军队、工厂或政府机构的组织哲学不适用于它们。3I组织必须关注那些知识起关键作用并且脑力比体力重要的领域。

我曾在一个由高级行政执行官参加的会议中说:"你们的公司将会变得越来越像大学。"

"那可太好了!"其中一位行政执行官说。

不过我可不是开玩笑,尽管我也同意大学有便利条件变得更像企业。

我的观点是,大学是高素质人才从事信息、思想工作,即3I工作场所,他们至少在理论上使用3I在学术的氛围中追求真理。

从知识中获取增值的新型组织也需要紧紧地追求真理,或者用商业语言称之为质量。明智的组织为了这一目标会不断增加智能机器的使用,并要求高素质人才对其操作。令人感兴趣的是,组织现在如此频繁地谈论它们的"知识产权"。这里言辞再一次表明了我们做事的方式。

明智的组织也知道,它们的人才不应简单地定义为工人或经理,而应当定义为个人、专家、专业人士或者行政执行官,抑或领导(经理和工人这种术语不再使用)。如果组织及其员工想要跟上时代的变化,必须不断地认

真学习。

明智的组织也认识到对高素质人才的管理只有通过认同才能达到，而不能采用命令方式；强求无法取得服从，而同事之间形成一定的学院文化并达成共同理解是有效管理的惟一方法。高素质人才并不一定是知识分子，两词之间有很大的差别。“一个人可能是个伟大的知识分子，但他不一定是高素质人才。他不会经营一个浴场，更不用说大公司，或者甚至不会照料自己。”我的女儿评价一个朋友时说。

对于质量、智能机器和高素质人才、研究学问的文化氛围以及认同式管理的追求——所有这些加总在一起似乎并不能产生革命，它们只不过是我们大学的一些特征而已。然而，我们会发现，这些东西并不像表面看上去的那样，实际上它们是非常革命的观念，而如果它们被更多的组织所应用的话，那么这些组织将会比大学本身更像大学。

质量是真理

质量在许多组织中已经成为新的口号。而且它绝不是一种装饰而已。长期以来，商业大多是从事快速转手的工作，获取最后的剩余利润，或者说在每笔交易中获得收益。它们坚信，金钱决定一切。在这种利润最大化目

标的情况下，组织按照成本最小化来对待消费者，严格控制费用，尽可能减少许多日常工作。只要这种情况不发生变化，只要人们继续毫不怀疑地服从，只要还存在最便宜便是最好的信仰，这种方式就会一直持维下去。

40年前，受两个叫朱拉思和丹明尼的美国人启发，日本人开始转变思想。丹明尼指出，从长期来看，如果你认真对待消费者并为他或她提供所想和所需，那么你将保持竞争力。最好的不一定是最便宜的，产品比金钱更重要。但是，你一直保持的质量要想获得收益，首先必须使每个员工相信质量的重要性，并为此而奉献，在工作中优先考虑提高质量。当人们都相信质量的意义，并为提高整个社会的质量而努力工作时，你也会从质量中不断提高质量，达到良性循环。对于组织如何消除质量监控，丹明尼提出了著名的“十四点”建议，如消除担心，排除障碍，放弃口号和目标，鼓励员工接受教育，提高员工的团队工作精神，使员工独立思考，使员工相信任何事物永远都可以得到不断改善。

在竞争日益激烈的社会，组织要想生存下去，只有在其产品或服务中保证质量。短期的质量控制只能得到短期的生存。在这种意义上说，我认为质量在组织中等于真理，质量最终会像真理一样有价值。任何组织都不能凭侥幸长久生存下去。质量如真理，这只是一种思想态

度,它很难下定义,更不能为此而立法,但它是一种从一开始就影响组织的态度,组织从这种态度中会不断得到收益,其带来的收益本身是不会终止的。具有讽刺意味的是,80 岁的丹明尼如今才在西方成为受人尊敬的导师,而日本人早在 40 年前就接受了丹明尼的思想,并应用于实践。

然而,质量不会轻易得来。它需要适当的设备,适当的人才以及适当的环境。现在有效的组织正迅速接受新机器、新人才以及认同式的新文化。这种新型组织并不易管理和领导,但要在未来的竞争激烈的知识经济社会中站稳脚跟,这种组织越来越成为必要的形式。我把这种组织称之为 31 组织仅仅是强调它们与我们以前知道的组织之间的不同。以前我们曾钟爱的组织只对行为不对思想付酬,而在 31 组织中,思想和行为均可得到报酬,这就是它们之间的差别——经营方式的巨大差别。

智能机器

现在是智能机器的时代。计算机的使用已经并将继续革新组织的工作。一个工人和一个机器人能够组装一辆汽车,而对汽车喷漆只需要一个机器人而不需要工人。我曾参观过比利时一家食糖提炼厂,总共有 270 人,当时工作环境很糟糕;然而,一年后我再次参观时,工厂的经

营变成仅由 5 人在铺着地毯的控制室里进行，另外还有一个附属机构是随时可电话联系的维修队。

我们所知道的事情正悄然发生，但我们能从容应付。航空公司会保管好我们的预订飞机票和饮食必需品，并把它们放在关键的地方，我们旅行计划任何变化的可能性及影响成本变化的可能性，航空公司都会立即通知我们；我们知道超级市场的收银台及配套设施会自动调节存货以及从我们的银行帐户中自动扣除购货款；我们希望每个国家的电话号码簿能够计算机化，大公司的员工纪录能够通过键盘就获得；我们也希望不再使用现金；我们知道聪明的行政执行官能仔细审核办公桌上计算机终端的帐目分析表；我们听说过日本人曾使用机器人对超级市场的货物架重新排列；也许，我们可以乘坐无人驾驶的火车穿过飞机场，或者法国北部的里尔城，或者任何地方；我们听说了第五代计算机能以某种方式独立思考，第六代计算机含有活性细胞。无论技术怎样变化，技术对大多数人来说并不可怕。技术只不过是，也应该是一种提高质量的手段罢了。

然而，智能机器有时需要专业人才来操作，有时只需要普通人操作。在我写这本书的时候，美国在海湾的军舰犯了个不幸的错误，它把一架伊朗民用飞机误认为军用飞机而击落。检查发现，跟踪这架飞机的计算机并没

出错，错的是怀着战争心情的青年专家看着显示器误解了计算机信号。也许有人会说，计算机应该能够自行作出开火或不开火的命令，提高它们的自主能力。

索莎娜·朱伯夫在她的《智能机器的年代》一书中描述了这样一段话。北美一家大型造纸厂在实行用计算机系统控制生产后，工人们说："15年后，这里将没有工人要干的活。技术是如此先进，它们本身会运作得很好。你要做的只是坐在办公桌后管理工厂，并会感到无聊。"

实际上，技术将不断证实，情况并非如此。一旦员工们习惯这种工作，遥控经营、看显示器，不用接触纸浆管和塞纸浆，即使这样也需花时间。每个背离标准的小偏差都带来麻烦，操作者必须仔细检查各种可能性直至发现原因，然后纠正这些偏差。一位操作者说："现在发生在我身上的事情以前绝不会发生。我要根据所掌握的信息，开始不断考虑如何把工作做得更好。而且行为也不再像以前受工作手册所约束，这真是一种解放，我现在真正有时间去关注、去思考、去参与我的工作。"或者，正如一位工厂经理说："我们正用技术培养员工的抽象思维，你不再像以前仅根据当地的资料就作出决议……你必须考察各种变化因素的相互联系才能作出决议。"确实，人必须思考。

我观察过这样一位工人，他监督计算机的工作——

点药丸数然后把药丸装进瓶子。监督的目的仅仅是为了对付机器忽然失灵的情况，这种情况发生时，他按下红按纽，关机并要求帮助。正如一位工人说："有时……我发现即使机器正常运作，我们还要盯着显示器。我们逐渐形成了习惯，即使没有发生异常情况，我们还得全神贯注。"

智能机器可以减少监督员工的监督机构，然而明智的组织更愿意把计算机等机器看作是高素质人才的助手。在这里我们引用索莎娜·朱伯夫书中一位经现的话："过去我们决不期望员工理解工厂是如何运转的，但是现在如果他们不知道工厂如何运转的原理，我们怎能指望他们理解计算机系统的各种新变化及这些变化之间的相互关系?"

朱伯夫喜欢把自动化和信息化区分开来，自动化着重于多采用智能机器，减少员工的数量，而信息化虽然也采用智能机器，但同时着重于机器与人才的相互作用。自动化只能在短期获得收益，而信息化则会在长期取得成功，因为信息化组织的思考能力或"智能水平"得到提高。它们从战略高度提高思考能力，组织的员工都是合作者和相互学习者，其思考能力是组织最珍贵的资源，保持这种能力的挑战将提高组织的主要目标。实际上，这样的组织必定是一种大学性的公司。

由于经济活动中存在种种困难因素，对组织有重要意义的是：

——如果组织希望保持以往的效率，它们必须不断提高在智能机器上的投资。

——为了充分利用这些机器，组织需不断使用专业的、肯思考的员工来操作它。

——同时大力提高在职员工的待遇，如果可以的话，组织要精简人员。

这样会对组织核心形成压力，这种压力概括起来就是一个新的关系，即 -半的员工，得到双倍的薪水，将会产生三倍的效率。这种关系只要你相信，它就会产生巨大的内在动量。为获得三倍的效率，明智的组织将为它们的高层次员工配备多种所需的技术设备，或是汽车，或是家庭电脑，或是将声音翻译成打字稿的声频打印机，或是专家系统软件。组织希望员工是聪明的，献身于工作的(在安逸的年代没有这种员工)，希望员工为了不断学习，不断思考而不惜时间与精力，从而在竞争游戏中保持领先地位。

高素质人才

新型组织需要新型人才来经营，他们需具备新的技

能，新的才能以及不同的职业模式。有趣的是，他们大多数很可能是女性，这不是由于为了性别平衡的忽发热情，而是因为组织日益发现如果它们排斥女性职员，它们将不能得到所需的技能和才能。

我参观过日本一种新型产业——一家设计、制造、在全世界销售的妇女时装工厂，但是实际上制造是在台湾做的(日本的劳动力价格相当高)。在参观中我注意到办公室的女性比率出奇地高，设计室尤为甚之；她们的穿着也不是在办公室传统上的统一服装。我问导游："难道她们在工作中不要求穿T恤和工作裤?"他几乎是不屑地摇了摇头，他说："不，这里没有传统，她们都是设计师，我们需要她们的天才设计，她们爱怎样穿、爱穿什么都随她们的意。"在日本这样一个男性统治的国家都出现了的事物在别的地方也会出现。

据估计，在接下来的8年内英国将新增800,000名女性加入到组织中，这个数量几乎等于工作总人数的净增加额。也就是说，妇女将占据几乎所有新增的工作机会。超级市场将不再需要兼职的柜台服务员，这些服务员大多会受到良好的教育，并称职地重新进入新的公司。

正如我们已经看到的，组织迫切想得到它们所需的高素质的合格人才，然而它们又缺乏受过良好教育，比较合格的年青苗子。因此它们将被迫以更困难的方式来寻

求人才。有人建议把非洲、中国、印度的学术精英吸引到西方来。然而很明显，组织应该首先建立自己的人才储备系统，其对象主要是已婚的青年女性。

然而正如日本人发现的，这些女性将不是穿着T恤的男性。她们一边工作一边还希望社会对她们抚养家庭需要的认可。虽然现在不能把托儿所放在办公室来解决这一问题，但是应在本世纪末为妇女带小孩提供标准设施。这就要求工作方法更加灵活，如果她必须留在家里就允许她留在家里，因为全天候留在办公室里对有些工作并不是必需的，所以只要她们按时按标准把工作做好，就应当允许她们以自己的方式工作。

三叶草组织、联邦组织，家庭办公及工作中心适合母亲员工。组织不断引进大量的母亲员工到组织核心的必要性将提高组织朝上文所提到的那类组织转变的压力。这样，组织中不仅有父亲工人，还有工作生活更加灵活的母亲工人。

在一个姓乔克的家庭，一对年轻的夫妇抚养三个小孩。父亲在离家很远的乡村工作，从事设计书本等教育用品的工作，他说："今天，没有必要在城市工作，我喜欢乡村的空旷和自由。"由于孩子们开始上学了，她的太太很想回到结婚时所干的护士工作，不幸的是工作时间并不允许。她说："医院应该提供灵活的工作以便我可以选

择时间来适合我的家庭。"医院能够做到，因为它们如果需要员工的技能，就必须做到。

然而最重要的不同在于，3I组织日益认识到在没有人能担当全职经理时，每个核心成员都将是经理。核心成员越少，其灵活性和责任感越强。组织日益期望每个员工不仅有专长、专业知识和技术水平，而且能快速获得对利润、员工或组织目标的责任感，或者三者兼而有之，并能够履行管理者的工作。曾有这样一种思想夸张地认为只要2,500个英国人在技术员、工头和工人的帮助下就能管理印度。正是这种思想产生以管理为核心的组织，在这种组织中极少管理受训者通过培训这条捷径达到组织的上层。我曾经就是这样一个管理受训者，管理是我曾期待的惟一角色。这种思想应该结束了。取而代之的应该是一种办公室官员团队思想。在将来，每个核心成员都是官员，都能够信任管理工作且具有威信。

美国的高新技术组织已经开始不用"经理"这个词。员工不是"经理"，而是"领队"、"项目头"、"协调人"或者更广泛的称谓"行政执行官"。即使他们参与的主题是管理，他们却称之为行政发展项目。措辞的变化具有重要意义，它再次暗示了看待世界的态度和方法的转变。别忘了，"经理"表明必定有人被管理，这样组织中就会形成阶层。组织的人员配备从逻辑上说不应仅由经理来安

排，而应由行政执行官来安排。

思想转变所隐含的意义相当大。管理不再是一种身份，不再是组织中的一个阶层，而只是一种活动，这种活动可以定义为能够传授、学习、发展的技能。这种重新界定为管理提供了职业性的基础，至少在英国，这种界定以前从未有过。毕竟，英国人认为管理与父母对子女的照料两者是同性质的，都具有重要的作用。这种思想暗示了经验是惟一可能的老师，特性是惟一可能的合格条件。当管理被看作一种身份时，管理常常并不值得那种身份；把管理看作一种活动，这是一种大众化。在英语中，“活动”并不典雅，管理活动意指白话中的安排或设法，就像某人对他的朋友说：“你是否安排(管理)好今天的活动”或“你是否能设法让这台机器运转起来”。

新风尚

1987年两份比较英国与其他主要发达国家情况的报告严厉批评了英国的经理预备和培养状况。经理作为一种阶层，这种遗风仍然存在。报告中提供了下列比较：

——在日本和美国高级经理的85%拥有学位，而英国这一数量仅为24%。

——1987年毕业的MBA，英国有仅1,200人，而美国达到70,000人。

——美国最大的300家公司几乎有一半每年为经理们提供5天的高级培训，而英国的可比数据是每年的培训时间是1天左右。

——德国大多数所谓的经理必须在服兵役，拿到六年大学学位并在见习期之后达到27岁才能进入工厂，然而，英国所谓的经理进入工厂年龄限制仅在22岁。

这两份报告确认了我们长期怀疑的问题：与其他国家的经理相比，英国经理基本上只有业余水平，甚至是天生的业余水平。新组织必须对此有所改善。

这份报告在公司的领导者和青年人之中引起了巨大反响，攻读MBA学位的兴趣爆炸性地增长。报告中称为"产业教育"的、关于管理的专门知识和技能，至少应在且能在早期传授，管理所需的关于人的技能和理性的技能只有通过实践经验才能得到。组织迅速接受了这种新思想，并迅速把公司的发展计划与预备这些合格的管理人才联系起来。这种新活动是表而的，明显地暗示了管理正日益被看成一种活动的代名词，而不是代表一个阶层。即使并不是每个人都能立刻理解这一点，但管理观念的这种转变已经出现。

随着产业教育、管理资格在早期获得，这种观念转变不能停止。如果任何组织、组织任何部门的行政执行官

要成为真正的专业人才，他们必须在早期理解的基础上不断加强。正如一个日本人说，一个经理人的生活应当是不断自我启发的过程，他的箴言是研究和学习永不停止。实际上日本组织中的上级比下级花费在思考和学习上的时间更多；他们不断进行学术交流以发现竞争对手的工作情况；与部下坐在一起认真听取他们的想法、意见，而不是对他们指手划脚。

与大多数国家相比，日本人更明白管理的另外两种技能与学术技能一样重要。这两种技能就是哈佛大学的凯兹教授早前提出的关于人的技能和理性的技能。这两种技能都不能在课堂上学到，但可以在课堂上讨论和辩论；它们需在实践中发展，在评论中提高，在案例中描绘出来；它们需要你认真实践，不付出努力你绝不能轻易掌握。

新型组织的关键是核心成员不仅要有与他或她的角色相称的专业知识而且还要懂得经济，要具备学术的技能，关于人的技能和理性的技能，并不断提高这些技能以跟上时代的发展。经理人的智慧有三种标准。日本人认为经理从一开始就是一个优秀的领导者，使组织良好地运作。美国人根据个人优先和公司支持的哲学思想来判断经理的智慧，他们相信，一个有智慧的经理会不断发展自己，这与美国个人主义文化相适应。而英国人迄今为

止仍信仰达尔文的进化论，他们相信最后的才是最好的，但是在如今好工作如此珍贵、天才如此缺乏的社会，这种信仰是无益的、残忍的。新型组织希望它所有员工的三倍智慧并不会立即出现。智慧的种子可能在一开始或增加新职员时期就存在，但是这些种子需在一定气候环境下，经过科学培育才能发芽，健康成长。所以，明智的组织必须在任何水平上都要不断学习。

美国的大公司每年为它们的行政执行官提供5天的培训。而一家英国银行正试图发动它的中层经理经营在第5章勾画的那种联邦组织，最近它要求这些经理每年花9个星期用于学习课程上，这相当于他们工作时间的20%。也许这些时间并不是全部用于课程上，但它希望经理们把1/5时间用于准备将来的好前程。因为新型组织毫无疑问需要这些通过学习获得提高的经理。毕竟，大学教职员每周留出一天从事研究和学习长期以来已经成为大学的一个传统。如果所有的组织都成为这样的大学，不断追求自身领域的真理，形成学习的文化氛围，吸收新的人才发展新的知识，那么所花费的20%时间决不是没有回报的投资。

新职业

只要新型组织认为有必要，它们会想方设法留住核心行政执行官。然而，行政执行官并不愿意拴在一家组

织，尤其是当他们具备跳槽的条件时，他们会选择离开。这相当像大学里的矛盾，那些值得留用的想离开，而不值得留用的又不想离开。实际上，当管理变得更加专业化，需具备更多的专业备件时，行政执行官就会把他们的职业当作专门职业来考虑，这样的结果是他们可能或可能不继续留在原来的组织。另一方面，公司也不愿意为每个员工提供一生的职业保障，即使它的核心成员也不例外。因此，越来越多的合同规定了服务年限，越来越多的协议只提供协定的角色，而没有提升的保证。这些协议反应了这样的趋势，招聘启事远比实际上提供的工作机会多得多。

年轻的新职员还是可以得到职业的允诺，但是把养老金计划都写进合同的年代已经成为历史，不管怎么说，如今无论是雇员还是雇主都不想协议是永恒的。实际上，现在越来越少的组织答应安排你的一生事业，它们只答应提供一些机会，以及帮助你发展、获得这些机会的能力。现在不再会有人在某处考虑你的前程，关注你的发展，设计你的下一步行动。正如美国人描述的，现在的情况是“个人优先和组织支持”。

这种变化部分是由于竞争者之间的恶劣关系造成的，组织只能被迫接受并适应这种变化。如果你不能做好早期的工作，组织不可能再给你机会；如果你的工作让

其他年青人来做会更便宜，你也很可能会被扫地出门。有时组织会发现，那些在组织中工作了30年的员工，并不是处理日益增多的变化的最适宜人选，然而，30年后才发现显然太迟了。

我接触许许多多这样的组织，它们虔诚地培养自己的员工，甚至直接向学校再招那些十五六岁的学生，而后他们将在30年后退休。他们有严重的小团体思想，他们只知道一种工作方法，只认识小范围的人，只有一种思想观，不信任局外者，不喜欢斗争，不愿意变通，这是多么可怕的情况，而且他们呆在企业中只想熬到30年后舒适地退休。如果善意的人们之间太亲密太有凝聚力以致于不会提出假定，不会质疑，不会为真相而审查，不会探索新观念，也不愿争论，这时小团体思想便会发生。对这种思想来说一致同意比得到真理更重要，小团体思想的组织会产生强烈的社团文化，这种文化是一种家族式的、传统的、僵化的文化，它不愿意也不会转变观念，这样必然导致组织利润下降，甚至可能被兼并或接管——温暖而舒适的俱乐部的终结。

不连续的变化和新职业的特性导致集体性的职业的结束。行政执行官必须视野开阔，要牢记在当今社会，你只是适合你当前的工作，但将来是否适合则不能保证。这种情况下，教育变成了一种投资，丰富的而不是狭窄的

阅历成为一种资产。公司必须获得员工对公司的忠诚，但不能以命令的方式获得。

职业因此将变得更加多样化。大公司仍然会提供各种提升机会，但是当公司联盟越多时，公司的决议更多地分散到各个分部，而公司中心只担任经纪人和顾问的作用。这样，确保合理的职业提升机会则日益成为个人的事情。

有些在职人员希望在工作间隙中抽空学习以求提升的机会。我们发现现在大学或学院的休假期越来越长，这些假期正好可以迎合这块在职人员的学习市场。其他人尤其是妇女，但不仅仅是妇女，希望有段时期离开其职业以便照顾家庭，尽管他们得到建议说最好是同时找一份兼职工作或进行远程学习。有些人希望早年的紧张职业能给他们留下在年龄未太老之前开始另一种生活的可能性。有部分员工把组织当作一个培训基地，然后在三十几岁能够独立时离开组织，或许当企业家，或许作为签约顾问，或签约专职人员。大多数人会发现当他们五十几岁时在组织中的职务无论如何会逐渐失去，而此时他们的生命至少还有20年的旺盛活力。

新的行政执行官将是社会的幸运儿。他们很富有，也有能力安排好超过职务的50,000小时的工作量。然而，他们需作好准备，要认识到面临的变化时刻都在发

生，这些变化既是机遇又是挑战。

有个组织最近刊登大量的广告声明它将投资大量时间和金钱用于对行政执行官的教育与培训。这种投资不能保证得到直接回报。因为从中受益的行政执行官有不少将会为了高薪而跳槽，同时又没有合同强迫他们不情愿地留在原组织。但是，从另一方面来看，它的各个水平的新成员素质将会显著提高。应该说，这一具有远见的举动对于明智的组织在新形势下的发展具有战略意义，其他组织需向该组织学习。

认同式的文化

高素质人才对管理不愿服从而喜欢认同。一个大学的商学院由于其学位课程安排得相当令人不满意，要招聘了一个成功的商业人士担任学位课程主任。他想把自己公司的那一套搬到这一新的职业上。他想并对人说："我将尽快制定新规则。"他拟订了一些新规定并把内容摘要发布给学生。可是没有人看他的内容摘要。他召集了个会议，又没有人出席。他这一方式宣告失败，于是他寻求解释。

有人告诉他："这些学生都是独立的个体，你不能按你的意愿命令他们参加会议；你必须与他们所有人商量，确定一个大家都方便的时间、地点；你最好给大家发一张

含有各种可能选择的清单。"他接受了这一建议，大多数人都出席了会议。在会上他阐明新规定将在下个月正式实施。对此一个职员轻柔地说：

"比尔，在这种社会事业机构中你不能要求我们做任何事，你只能询问我们并尽力说服我们同意。"

比尔说："那好，请问，你认为我们应怎样做才能实施这些规则？"

这个长辈回答说："不，比尔。这正是我们请你来的原因，你要拿出一些思想，但是只有当我们同意，它们才能有效。如果我们不同意，你就必须说服我们，或者拿出更好的思想。你知道，这里是一个认同式，而不是发号施令的组织。"

然而并不是因为他们都是高智商的个体，他们就不能被命令，而是因为常常没人能命令他们。我们知道，新型组织是一种扁平组织，像大学一样，它们的每一道程序一般都不会超过四层环节。个人和团体都有自由选择领域的大圈子，对他们的判断越来越通过工作结果而不是工作方式。每个人都有自己的心理领地和组织空间，如果没有得到允许，任何人都不能擅自闯人。

判断一个大学讲师，是根据其工作情况。他或她负责一个教室或一个教研室，其他同事只有得到允许才能进去。所以这种方式也将在新型组织中实施。

新型组织不仅结构扁平，智能机器传达命令的路线也不是等级制度化的。只要有人需要，机器便会非常及时地把信息传输过去。明智的组织的信息系统不会把信息折腾得上上下下四处迂回。它们鼓励信息直接传达到有用的地方。计算机绕过组织壁垒有效地控制有自己人圈子的每个团体或个人。美国弗尔兹夫人饼干公司的经营方式是一个非常好的案例。该公司 600 家分店都装备了便宜的 IBM 兼容计算机，它们联通了设在犹他州的组织中心的大型计算机：

(a)计划产量。每个分店根据计算机分析过去的统计资料、天气和过去的一小时出售的饼干量制定出计划，根据这个计划，分店烘烤自己的饼干量。

(b)维持存货。计算机告诉经理什么时候需再订货。

(c)与总经理联系。计算机监督分店经理的进展，提供业绩分红参考，提供传输电子邮件的服务。

(d)开展雇员培训。计算机培训雇员，传授提升所需的知识。

结果这家拥有 600 家分店的大公司，它在犹他州帕克城的公司总部只有 130 个员工。他们中几乎没人对分店经理发号施令，对于分店经理还不认识的总部人员，分店经理不会得到过多介绍。

挪威一家叫“挪威人信息资料中心”的首席执行官对

这种管理方式进行了概括，像日本一样，我们采用认同式的方式，不论决策思想来自于哪个层次，这种层次常常不是最上层或最底层，而是其大多数知识是有效的，其人员有很大影响的层次。重要的是，我们必须让经理们接受，他们不能把自己的观念强加给部下。他们必须与每个人沟通思想，为此而激烈辩论，从而产生最好的思想，我们不必要求这些最好的思想来自于最上层或最下层。

《追求卓越》的作者之一，汤姆·彼特斯描述了访问约翰斯威尔·福茨的情况。他说，一个典型的约翰斯威尔工作队：

(a) 有独立的招聘权、雇用权、员工评价权和解雇权；

(b) 定期获得新技能，然后对每个员工进行培训；

(c) 制定自身的预算表并跟踪执行；

(d) 根据需要制定资本投资计划（在全体工作职员的支持下）；

(e) 负责所有的质量控制、检查和解决各种随之而来的困难；

(f) 激发并发展可能的新产品、新工艺，甚至新产业；

(g) 不停地努力改善一切；

(h) 提出自身的详细的标准，评价生产率、质量和进展，并严格执行这些标准。彼特斯说，这些标准并不要求做过多的管理，恰恰相反，只要较少的管理，较少的特权

阶层。

这里关键点是，你不能用命令来经营这种组织或管理这类人。首先，因为这类工作人员经常比那些所谓的指挥官掌握更多的信息；其次，因为他们的工作责任竞争性如此强以致他们不愿听从别人瞎指挥，他们需对自己坚定信心。明智的组织必须由劝服和认同来管理经营。但这是相当困难的，且易受挫的。特别是当劝服无效而认同难以达成时尤其困难。例如，前文提到的商学院学位课程主任比尔最后绝望地离开了那所商学院，跑到一片森林中去经营管理树木。

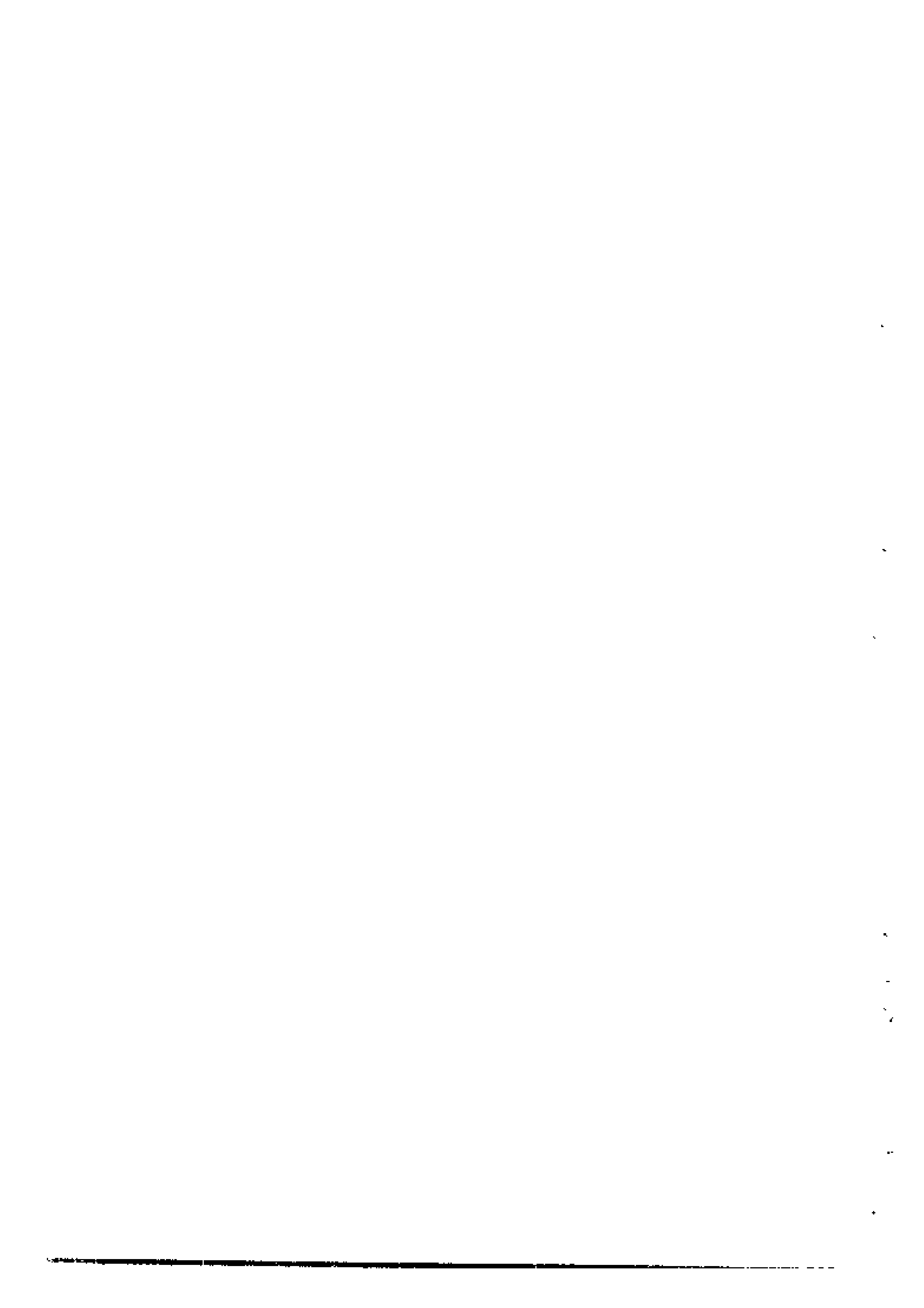
正是这种组织产生了所谓的“后英雄”领导。以前的英雄领导知道一切，什么都能干以及能解决每个问题，与此对比，后英雄领导对每个问题都要请教如何解决，发挥其他人员解决问题的能力。这样做并不是道德上的要求，而是必需的。每个人都必须是能干的，否则将一事无成。后英雄领导从别人的成就获得成功的力量，在这一意义上说他们做的是种替身的工作——正如过时的老师们所做的。

我们不要误解，认同式的文化不易得来。这类组织中的威信，并不会随着某种称号自动产生，它必须通过努力获取来得到。你需要的威信不是建立在你本身能把工作做好，而是建立在你有能力帮助别人把工作做得更好。

你要发展他们的技能，与组织其他人员建立联系，更有效地组织他们的工作，帮助他们充分利用他们的机智，不断地鼓励他们并树立榜样。领导者的工作是把老师、顾问和困难解决者集于一身。技术的、关于人的、理性的技能等智慧的这几个方面领导者都需具备。有人会说这简直不是普通人的工作。除非人们在成长中学会了这些能力，它不是可以通过训练和培养就能获得的。但是它是最令人兴奋的，最具挑战性的工作方式。正如一个造纸厂工人对索莎娜·朱伯夫说："如果你不让人们自己做出更多的决定而获得进步和发展，简直是人类生命的浪费……充分发挥技术的潜力对人类充分发挥潜力具有重要意义。"说得太精彩了，不对吗？

但是并不是每个人都这样想。常常许多人更愿意被告诉该干什么，而不愿自己来决定干什么。选择意味着责任——或者失败或者成功。全部的潜力意味着完全献身。有些人有其他事情要做。而且，有人会说，如果我的全部潜力达不到所需的要求怎么办？等等。认同式的组织会为这种能力提供奖赏。组织不会为无能者提供任何职位，这里没有无能者滥竽充数的机会，在装备智能机器，进行认同式管理下的新型明智的组织中不要指望还有以前在工作之余喝着咖啡闲聊的日子，也不要指望做些无聊的、免税的工作。正如英国人所说的，这种认同式

的文化并不是每个人都有一杯茶，除非你接受教育为此而作好了准备，通过自己的努力再能得到这杯茶。这种新型组织给我们社会提出了巨大挑战。



第 三 篇

生　　活



引言

各类组织都和从前不同了，本书的第一部分已讲述了这一点。不到总人口 1/4 的人们还在某组织机构从事全日制工作，因此可以说："公司正在萎缩"。

各类组织变化或萎缩会有什么重大影响吗？我们也许会认为，这只和那些在这些组织里工作的人有关。但这种想法是错的。当工作像现在这样从组织中移出时，我们这些组织外的人（也是绝大多数人），都受到了影响。"你在做什么？"再也不同于"你从事什么工作？"而是指"你把现在的时间用在什么事上？"工作的意义和模式都改变了，这直接影响到我们对个人、家庭及个人在家庭中的角色的看法；我们整个生活都变了，甚至是颠倒了。

会不会有这样一个世界和一套规则，使有知识的、合格的人在组织的核心内，而其他人都在核心之外。甚至那些核心内部的人，在他们生命最后的 1/3 时间里，也不得不被抛到核心之外。当社会无法保证我们每个人在一生中的大多数时间里有能领到薪水的工作时，那些对付

生命最后阶段的失业(养老金)和暂时失业(失业救济)的老秘方都失效了。我们需要重新审视我们借以生存的金钱体系:谁得到钱?怎么得到钱?不连续的变化要求国家倒过来考虑这些问题。

无论是作为进入组织核心的通行证,还是作为获得在核心之外工作的有用的技巧的手段,教育都是一种必要投资。因此,“配给教育”是荒唐的。同样认为教育可以在生命之初一下获得,或认为教育只发生在教室里,或认为教育可“配给”那些18岁时最聪明的人,或仅仅因为宝贵的少数人需要智力技巧,就认为只有智力技巧才重要,都是荒谬的想法。新时代的工作要求我们把对教育的看法颠倒过来。

我们要想实现各种新的可能,并且不至于总用昨天的答案回答明天将提出的、大不相同的新问题,我们就得既改造我们周围的事物,也改变我们自身。更长的生命意味着一种不同的生命。成功和成就都将展现出和现在不同的一些方面。我们将用不同的方法描述自己,也将以不同的方式生活,有新的价值观和优先权。即使我们不这样,我们的孩子或孩子的孩子也是要发生这些变化的。变化必须成为我们生活的一部分。我们对变化的过程有一定了解,知道什么会帮助或妨碍它,怎样使它产生正面而不是负面效果,更可能使我们学到新知识而不是

失去旧东西。

一个令人忧虑的世界

如果下一代人的工作时间只是50,000小时(或25年)而不是100,000小时,再加上我们将活得更长,我们所有人的活动空间将大大扩展,有时,这种扩展发生在正式工作之外,工作将发生收缩,并正在收缩。这并不是什么"配给制度"产生的奇迹,而是各个组织都在学会使用最少的时间完成一定任务。组织机构可以占据我们的时间,并把它浪费掉,因为时间很便宜,或者组织周围的所有人都在浪费时间。而现在的世界竞争性加强了,人员成本也更昂贵,这就要求更仔细地使用时间。新的技术和新的组织使这种"更仔细"成为可能。一半的人员,双倍的工资和勤奋,三倍的产出,是十分合理的。

确实合理。但如果我们不及时地进行足够的思考,会对短期的结果感到奇怪。一半的人双倍努力的工作,而另一半人却没有足够的事可做,这是个令人忧虑的前景。新的富人将没有时间和精力去享受他们的财富;而有闲暇的人却在社会底层而不是上层。一个颠倒的世界。

从许多方面看,都是令人忧虑的。社会可能围绕于财富的创造而忽视了财富的消费与分配。最终,所有社

会都是因消费财富而闻名，而不是靠创造。过去伟大的文明在今天还被人们记起，是因为当时人们对财富的使用，如：建造的纪念碑、大建筑、重要的公共工程、杰出的艺术或征服、巨大的教育或社会改革等。我们各种组织对效率和结果的追逐，必须服从一种更高的目的。如果财富的占有者没有时间去合理地使用财富，或根本没想过该怎样使用财富，我们的社会将陷入一个只讲“获取”而不讲“给予和创造”的泥潭。

未来也可能是一个服务性社会：整个阶层的人为少数繁忙的富人烹调、修剪花园、驾驶汽车和进行维护。他们可能会自称做“小生意”，但他们对新主人的依赖，并没有因把主人称作“客户”而减小。事实上，因为“新佣人”是独立的而不是雇员，所以“新主人”没有为他们的未来负责的义务。

未来可能是个十分分化的社会，一些人在组织之内，有着各种优越条件；而大多数人在组织外过着充满风险、被剥削和孤独的生活。如果未来的社会被组织主导，那么受过良好教育的中产阶级的专业人员将得到益处，而受教育程度较低的人将注定永远被排斥在组织之外。

组织在缺乏合格人员时，可减少弹性而不是增加弹性来应对。用高工资的津贴吸引住那些挑选出的少数人员，而不去雇用那些“散兵游勇”或做钟点工的母亲。这

将十分昂贵，最终也会很危险，但这很简单，从而在短期内很有吸引力。这样的悲剧在一段时间内会拉大“组织内”和“组织外”的差别。适应这种情况的组织会做得很好，但不是所有组织都能适应。

在未来的社会，年老或许就意味着无用，因为组织不再需要你了。而年过50，你就可能“老”了。富有而无用的人的处境比贫穷而无用的人好不了多少，尤其当你在一个星期内从110%的投入转变为0%时。

这一两极分化的社会可能是相互嫉妒的社会。贫穷而闲暇的人憎恨那些富裕而忙碌的人，而后者却不满于把自己的收入拿出来扶持那些“有闲阶层”。他们说宁愿要那些闲人的时间而不是自己的钱。

莫林·杜非在他的关于基因试验的科幻小说《圣人乔若》中，把英国人分为这样两类：一类是职业工人，他们住在智能的城区里，每人都有自己的出入控制装置和通行卡；他们在校园般的办公室或实验室工作，而这些场所被高高的铁丝网围住。另一类“不重要的人”，他们由国家维持，生活在一个单调乏味的世界，被各种控制措施和规则约束着。在城区里，他们无处可去，而乡村又在游击队的控制下。

我一直认为这只是幻想小说而已，直到一天，我开车去萨里郡一个杜鹃花盛开的地方赴晚宴，才改变了我的

想法。当我想进入主人住的私人庄园时，发现我的路被一扇门挡住了。我必须证明自己的身份后才能进入。后来晚饭时，我们谈起未来的各种可能，我右侧的一个女士说："世界当然会被分为上等人和下等人，你和我"，她很有礼貌地把我归入了上等人，并说我不得不为那些下等人支付每年在科斯塔布雷法度两个星期假的费用。在回家的路上，我想，也许那个科幻小说中的世界并不是虚构的。

只要我们让组织来支配我们的生活，只要"意义"、"身份"、"金钱"仍旧来自"工作"，只要那50,000个小时仍是惟一重要的时间，只要本书前半部分是有意义的一半，这样一个分化的社会就不可避免，这一单调的社会最高目的就是追求效率，并且由专业人员支配。

组织、好组织、有效率的组织是必要的，工作缩减到50,000小时（或 25 年）对个人和社会都很重要。重整后的组织要么会奴役我们，要么会解放我们。我们如果不把目光投到比正规组织和这50,000小时更远的地方，我们就会失去一个巨大的机会。现在，在人类历史上，我们第一次有机会来让工作适应我们的生活，而不是过去那样让生活适应工作。如果错过这样的机会，简直就是疯子。

可能出现的世界

使工作适应我们的生活，首先要把更多的工作从组织中移出，以便我们有更大的控制权。正如我们所看到的那样，这种现象已发生，但仍不常见。组织想控制那些契约的边缘——独立人很困难。而对个人来说，这也很奇怪。在一定程度上，我们习惯于看到组织应有固定的场所。人们似乎很喜欢同时住在两个地方：组织和家庭，即使这不是必需的。一个只负责利用电话进行销售的小公司，仍坚持让每个销售员到办公室来打电话。而员工们都愉快地答应，因为毕竟其他人都是这样做的。但办公室的空间成本，喝咖啡和闲聊耽误的时间，以及由缺席而造成的不便，使老板不得不重新考虑。

工作的世界并不总是这么独立的。我在爱尔兰的乡村长大，在那里，除了银行和磨坊，有固定场所的组织几乎不存在。据我的记忆，几乎没有人外出工作。他们住在自家商店的上面；或住在他们教学的学校旁；或住在农场里、诊所里；如果他是个牧师，他就会住在教堂旁边，而一个律师的家和办公室也往往是同一所房子。那时候每人都生活在一个社区里，而不是两个；每个人也只有一种生活，而不是两种。他们是自主的，而不是别人角色的承担者。乡村是人们生活的地方，而不仅是晚上睡觉或星

期天休闲的去处。

生活又将像那样啦！据一些预测，20世纪末将有1/4的人口"从家里"工作。"从家里"和"在家里"是两个不同的概念。家庭将是基地而不是监狱。我们能离开家。组织性的工作俱乐部、工作中心、会计室、会谈中心将到处存在。我们不会被限制在我们的小屋这一工作终端里。我们要会见一些人，去一些地方，参加团队项目和群体任务。我独自"从家里"工作，我几乎每天都离开家，但总是去不同的地方。生活一点也不孤独。

把工作带出组织，就能使工作在更大程度上属于我们自己。我们能更多地控制何时和怎样工作。若更进一步，我们与组织签约承包工作，在某种意义上，我们是"自我雇用"的人，这样工作就在更进一步属于我们。组织撤退了，它的支配力小了，更像一个帮助者而不是所有者。想想看，这种现象明显不连贯，是一个产生了不同效果的转变。

这是必然的趋势，因为对组织而言，这更经济，所以在我看来是不可避免的。而我们有责任来把这种必然变成机遇，抓紧时机把工作改造得适于我们想过的生活，而不再像过去那样为适应工作而生活。这并不容易。我们忽然有了选择，而选择需要决定。你起床吗？还是在床上再消磨1个小时？外面天气真好！你下午休假还是不

休假？你是否苦干到深夜，以把工作做得更好呢？因为没人告诉你你的工作已足够好了。你敢休假吗？

选择总伴随着责任。个人可能获得更多自由，但也可能以劣质的工作，欺诈和懒惰等形式来滥用这种自由。组织能更富有灵活性，但也可能用剥削组织外人员、施加苛刻条件、减少报酬等方式来玷污这种灵活性。要使组织外的世界更美好，每个人都应该意识到自己的选择权及相应的责任。但人们可能做不到这一点，这是这一机遇的风险之所在，也是这种世界只是可能到来而尚未到来的原因。

把更多的工作带到组织之外是机遇的一部分，而更多地把我们的生活带出组织则是另一部分。不管我们希望与否，这都必然发生，因为正如我揭示的那样，我们正在把终生的工作撕成两半。我们的父辈认为在他们的组织里工作10万小时，或50年才是正常的，而我们的孩子将只工作5万小时，不管他们在25年内做完，还是把这5万小时分配到更长年月里去。

我们取走了5万小时的工作。而在这5万小时中会发生什么呢？这就是我们的机遇与挑战。把这些时间消磨在无休止的电视连续剧里，或躺在海滩上看着时光随波而去是一种选择。但很少有人会这样做，部分原因是他们没有足够的经济实力这样做，但更主要的是因为他

们不愿这样做。无休止无思考的闲暇有其他的名字——失业和监禁。闲暇只有作为工作的对立面时才意味着消遣。我确信我们需要工作。重发现和重定义的工作不只是意味着把你的时间卖给别人,工作和生活的其他方面是和谐的。工作与过去的"职业"相比,更加个人化、更富有创造性并有更多的乐趣。

那没有使用的5万小时,可能被用来寻找我们失去的那部分自我,发掘我们的新才能,使周而复始的生活多一些变化,结识一些新人,学一些新技能。那些不寻常的时间能成为社会的巨大资源,而不是代表一堆无用的废人,只要我来积极地考虑这个问题,并找到适当的支付方法。当然,首先还是要对工作进行重新定义,使它和过去的"职业"区分开。并非魔鬼强迫闲人工作,是我们人类的本能使我们想为世界做出贡献,想在某些方面对他人有益,并且要为每天早晨起床找到一个高尚的原因。

由此看来,工作是生活的目的,它也使我们的日子有了一定的模式或结构,并使我们有机会结识新人。目的、模式和人,这是生活的三要素。奇怪而又可悲的是近年来工作压力如此之大,以致于人们开始幻想一个没有工作的天堂。

这种糟糕的压力之所以产生,就因为工作仅意味着职业,而许多职业对那些毫无成就感的人来说是一种残

酷的折磨，并且组织本身甚至也没有明确目标，尽管十分困难，我们还是要努力让工作再进入人心。这需要颠倒思维和重构工作的概念。

7 组合

工作组合

要在完全意义上重新构造工作，我们必须引入“组合”这一新概念。当然，这并不是什么新词。我们知道有“艺术家组合”、“建筑师组合”、“股份组合”等形式。“组合”就是在一定主题之下，把许多个体集中起来。但整体又大于部分之和。一个股份组合必须处理好风险与安全，长短期收益之间的比例平衡关系；艺术家组合则向人们展示出，同样的天赋能以不同的方式显示出来。

而“工作组合”就是把我们生活中零星的工作组织成一个平衡整体。被 E.M. 弗斯特称之为“平面人”的人们，只生活在一维的空间。他更喜欢“圆形人”，也就是我称之为“组合人”的那些人。当你问这些人“你们做什么工作”时，他们会回答：“要描述我们工作的全部内容需要花较长时间，但您喜欢我的哪一部分工作呢？”或早或迟，我们都会成为组合人，这要归功于对组织的重构造。这

是件值得庆幸的事。

组合的种类

大体上，有五种工作组合：工资工作、费用工作，这两者属于有偿工作；而家务工作、礼物工作、学习工作都属于无偿工作。

各类组合的定义和区别是明确而重要的。而有偿和无偿工作间的区别尤为重要。最近的组合中往往少了无偿的部分。

工资(或薪水)工作代表为耗费时间而支付金钱，而费用工作是对劳动的结果而支付金钱。雇员们从事工资工作；专业人员、工匠和自由劳动者从事费用工作。随着职业移出组织，费用工作越来越多。甚至有些组织内的人在挣工资的同时，也开始做费用工作(领津贴)。

家务工作包括在家庭里做的各类工作，从做饭到洗衣，到照料孩子；从做木匠活到买东西。不管你是欣欣然还是气愤愤地做这些事，这都是工作。

礼物工作是免费为家庭之外的人做的，或为了慈善事业，或为了地方组织，或为了邻居和社区。

学习如果是认真而不是轻浮地去做，对我来说也是一项工作。为体育或技艺而接受训练，是“学习工作”；同样，学习一种新语言或文化，以及我为了写自己的文章而花大量时间读别人的书也是在工作。

过去，对我们大多数人来说，工作组合中只有1个项目，那就是我们的职业，或者更冠冕堂皇地说，我们的事业。至少对男人来说，你仔细一想，就会发现这是危险的策略。今天很少有人会把所有的钱财投入一项资产，但却有人拿自己的生命做这样的风险投资。这一投资也就是所谓的职业，它要求我们过量地工作。因为我们对它寄予了太多希望——工作本身的乐趣，有趣的人和良好的公司，安全和金钱，发展的机会和实现等。多年来，人们一直想从职业上找到这些东西，问题也就出在这里，人们奢望从一份职业里得到太多东西！不奇怪，当你回顾过去时，会发现有那么多令失望的地方。

然而，对于处在“三叶草”的核心的一些人来说，情况不会有显著的变化。确实，因为核心的工作压力更大，更要求全身心的投人。仅一项任务就可使整个工作组合膨胀到要炸裂的地步。只要你仍在核心中，你就没有时间去做别的事，甚至连留给家庭和娱乐的时间都没有。

但50,000小时的工作制是确信无疑的。最繁忙的核心工作不可能永远像现在这样漫长，甚至没有从事者期望的那么长。无疑，我们可以称之为年龄歧视。但我们将明白，未来那些基于知识之上的组织所提供的要求高能力的岗位，召唤着更年轻的人。游泳运动员不到20岁就衰落了，而网球运动员不到30岁，棋手不到40岁，记

者不到50岁相继也要走出他们的黄金时期。谁能预料，赚钱的人在30岁后会怎样？我们将习惯于这样一种新看法，即：全日制的行政管理人员和熟练的工人会在将近50岁时衰退。而在大多数行业，如果你相信本书前些章节的话，每个人的角色都会是行政管理人员或熟练工人。

但也有光荣的例外。有的人在一方面黯淡下来后，又在其他方面辉煌起来。他们成为新星们的教练、良师和经理，做了精力与智慧的交换。但“智慧”不是个全日制的角色。正如我朋友的一个伙伴对他说的那样：“约翰，我们欣赏你的智慧，也希望你在我们周围，但仅限于星期二。”也并不一定总是最好的网球运动员成为最好的网球教练。这种现象已经发生，现在有些组织的惟一资产就是它们的有才能的人员——广告、顾问、策划等多方面的人才。越来越多的人在30岁或40岁时走上了这条道路，带着他们“仅限于星期二”的才能。

对于核心人物，完整的工作组合在他们“下岗”之后才开始延伸。从单任务工作组合向多任务工作组合而不是无任务的转变，或许是最困难的。这种转变使人感到一种不连贯的变化，在这一变化中，采用一些颠倒思维是有好处的。但许多核心人物总想维持他们熟知的那种惟一的工作概念：在组织里全日制地工作，并领工资。

一天，威廉来看我。他48岁，是个高级会计主管并

是一家广告机构的董事会成员。主席刚告诉他:他们认为他应“动一动”,在年底离开,并多领一年的薪水,带走作为礼品的汽车及其他东西。这真是一个慷慨的离别馈赠。

“我需要再找份工作,”威廉说,“你有什么主意吗?”

“你擅长什么?”我问。

“说实话我也不清楚。我想,也许是管理广告业的会计人员吧。”

“你为什么不试试这个法子,”我说,“去问20个了解你的人,不管他们有没有工作,让他们说一件他们认为你能做好的事。不是要评论你的品性,只是根据他们对你的了解,指出一件你能做好的事。”

“好吧,我试试。”他说。

他发现这是一个艰难的过程。毕竟,他是个沉默的英国人。两星期后,他幸福而又困惑地回来了。“我得到了一张有20个项目的单子,”他说,“有些内容很奇怪,但很有趣。”他又接着说:“没有一个人说我可以做会计主管。”“也许这就是你为什么必须‘动一动’的原因。”我说。他没有笑。我们详细看了那张单子,并讨论了许多方案,但没有几个方案使他满意。有许多主意,如:商业投机、志愿者活动、教书、自学、写作等。但没有一件能称为全日制的“合适工作”。他仍旧没笑。

最终,他仍回到广告业上,这次不是做会计主管,而

是在一个更小的机构做领导。这是一个“合适的工作”，但我怀疑，过不了几年，他还得回到我这里来。也许到那时，他会接受这样一个现实，即：在广告业里从事全日制工作不是惟一的，甚至也不是最好的，发挥他众多可观才能的办法。但我们都是我们时代的孩子，或者更确切地说，是过去时代的孩子。职业的不连续性和多种工作的组合体还不是那一时代的内容。

但对于现在那些核心人物，这种不连续越来越可能发生在五十四、五岁的时候。对于他们的孩子来说，这种事会发生在他们 50 岁刚过的时候，要么就是更早的时候。可供选择的核心工作也不会很多。不管喜不喜欢，核心外的雇员将不得不过一种组合生活。任何长期失业的人都能证明，没有工作的生命就是没有意义的生命。只有这些记忆的人很快就会落伍。

时尚已经改变。“早日退休”曾经是让人讳莫如深的字眼。对许多人来说，退休简直等于死亡。而现在你能听到许多人大谈他们如何做到了“早日退休”。这一词语已成为一个技术性术语，代表着自我的解放和实现新可能的途径。问问那些人他们以后做什么，他们不会说要去从事“工资工作”，而会谈起一些自己能插手的活(如一些小的无偿的工作)，或要把时间花在老兴趣上，或要从事新事业及新爱好(做“礼物工作”)，或要多做家务活，多

尽父母的天职(做“家务工作”),或要培养一项新嗜好(做“学习工作”)。他们并不把这些称之为工作,但这些应成为工作。他们正在构建一种新组合,而且,在构建的过程中,重新定义了生活和自我。“早日退休”一词用在他们身上并不准确。

对另一些人来说,工作组合有不同的平衡关系。并不是所有的人都愿意每周工作45小时,或像另一些人那样工作更长时间。最近一个政府官员宣称她每周工作100小时以上,但从统计上看,一半的从事有偿工作的人无论如何也做不到这样。对他们来说,工作组合会更多样化。有时他们有两个或更多兼职工作(几乎有100万英国人被官方认为有两份工作),有时他们也会通过提高家庭的自给程度以省钱而不是赚钱。家务劳动经常可被看成自我支付费用的工作。对于许多人,少量适当的费用工作,或者非全日制的自我雇用,已成了他们生活方式中不可分割的一部分。他们认为这样挣的钱是“额外的”,是给孩子们买礼物或用于节日零花的钱。官方称之为“夜间行为”,而且是非法的。当然,这些行为虽然非法,但也是可以理解的。

对于许多女性,当她们开始照料家庭的时候,就不得不用无偿工作取代有偿工作。任何女性都会告诉你,家庭工作也是工作,尽管你十分热爱你的家人。可以理解,

许多妇女想得到恰当的承认，而金钱可以直率地解决这一问题。但这似乎仍恪守着只有有偿工作才重要的教条。但既然越来越多的男人开始重新平衡他们的工作组合，妇女们也应该在她们的组合中多加入一些正规的有偿工作。正如我早先所言：组织将越来越需要她们和她们的技术，而新科技和新种类的组织也使妇女们更容易地把一些"费用工作"融入自己的生活。

工作组合并不新鲜。小公司有产品或客户的组合，而大公司有小公司的组合。越来越多的人把他们的工作移出组织或者是被移出组织，他们被迫或被诱组成小的独立公司。他们收取费用，而不是领取工资，并且不得不发展他们自己的顾客和行为组合。

从顾客或产品的组合，很容易进一步发展，从而把一些顾客看成免费顾客，一些产品或行为认为是非营利性的，并且在每周或每年的工作计划中，加人这种无偿工作。无偿的工人在性质上仍属于工作组合中的工人。就像一个工作的母亲那样，她必须学会巧妙地安排好许多事情，并且明白，自己的责任丝毫不会因钱少就减少。无偿工作和有偿的一样重要。

收费的专业人员了解什么是组合。而工匠们尤其是那些为自己工作的工匠，也一样清楚这一点。管道工、电工、纺织工、陶工和任何母亲都一样，不得不用自己有限

的时间去迅速地处理许多事情。太多的顾客没有给其他东西留下任何空间，甚至连文书工作的空间都没有。当然，也很少有顾客会吃了面包而不付帐就走。

组合是偶然集聚起来的，但它们应该通过选择来形成。我们能控制自己的时间，我们能说不。我们给家务工作或有偿工作或多或少的优先权。金钱是必要的，但更多的钱不一定就必要。钱够花就足矣！不经过精心挑选，组合会变得太满。对现代生活一个巨大的讽刺就是：许多人在本该享受闲暇的时候却忙碌不堪。

算一算每年(或每周)在工作组合中不同部分花的天数(或小时数)，是个好的做法。我作为一个处于第三年龄段的专业人员，采用了如下的组合：150天费用工作(包括不同比例的管理工作、文字工作及与客户进行的失败会谈)；50天礼物工作(为各类协会及社会团体)；75天学习工作(这对于使我的工作跟得上时代步伐意义重大)；90天的家务工作和闲暇(你很难把这两者截然分开)。

90天的家务和闲暇看起来似乎很多，但你应该想到，大多数人能享受137个这样的日子(52个周末，加上5个星期的假日和8个公共节假日)。具有讽刺意味的是，组合生活的一个危险就在于会有太多的事要做，因为不会有人提醒你"今天不是工作日"。

钱从哪来?

这是制定组合计划时的一个中心议题。答案仍旧是:来自组合的事物。“组合人员”认为“组合钱财”不是工资。他们知道钱从不同源泉及时流来。可能来自津贴、非全日制工作、收取的费用或出卖的物品。他们过着“现金流”生活,而不是薪金生活。他们计划着使现金的流入量大于流出量,尽管两者在一定程度上都是可变的。开发票或用延期支票支付等方法,使许多小公司得以维持,同样“组合人员”也可以这样做。

一次,我和我的朋友帕西驾着他的美洲虎汽车从他经营船舶买卖的办公室到他乡间的家去时,我问他:“你是怎么挣钱的?”我对他这种形式的生活很好奇。

“我也不知道。”他说。

“得了吧”,我说,“你总知道最近2,000元的来历吧。”

“说实话,我不知道。”他争辩道。然后,他看着满腹狐疑的我,问道:“你家每年要用多少糖?”

“我不知道。”

“你当然不知道,但我敢打赌,你家总有糖。钱也一样。我不知道挣的钱有多少,但我要设法保证,当帐单到的时候有能力支付。既然保罗·麦卡金出去工作能挣回一个游泳池,我就能有办法挣钱支付我违章停车的罚款。”

听起来很堂皇,但我渐渐懂得,这是小生意人正确的

思维。尽管事实上,当有额外的帐单要付时,我们想找个能挣到这笔钱的工作并不容易。

“组合钱财”是一种思维方式。“组合人员”用“物物交换”的思想来考虑问题。他们用房屋换假日,相互为对方照料孩子,借出园艺工具而收回产品,提供免费住宿却得到晚间的秘书助理。“组合人员”知道,只要你愿意,大多数技能都是能出售的。如果你爱好房屋设计,就去给别人设计;如果你爱给小狗摄影,就去拍摄别人的狗;如果你喜欢驾驶,就去给别人开车——需要钱时,你就去收费。费用可大可小,取决于你觉得多少合适。第一次你可以少收一些钱;而如果你十分自信,或认为这是可做可不做的事时,就多收一些钱。对于“组合人员”,爱好也能成小生意,他们的烹调技艺可出售,他们种的植物也可能成为商品。

可出售的技艺和小生意是组合人员的谋生手段。如果他们没有这些手段,最好在开始工作之前就学会掌握这些手段。只要不是未向税务人员申报,这就几乎是合法的非正规经济行为。这一经济正迅速增长,也许它能解释每个国家的收人核算中为什么有那么大的差距,即:别人知道的我们花的钱和我们声称挣的钱之间的差距。在美国,这一差距是 100 亿美元。我们已经看到把工作移出组织或从事正式职业以外的工作产生的重大影响。

组合婚姻

每个人总有一天都得把他们的生活投入组合之中。大多数人会采用“组合婚姻”来应对这种生活。组合婚姻不是指每天或每晚换一个伴侣的一夫多妻制；也不是指先后有一系列的丈夫和妻子的一夫一妻制。它是指使婚姻适应于组合生活变化的要求。

婚姻始终需要适应生活各阶段的要求，从哺育孩子到孩子进入青春期，再到孩子长大成人离家而去，以及自己退休回家。许多社会现象，如：工作场地的新要求，向组合生活发展的趋势，给合格妇女提供的更多的就业机会，更多始于家庭的工作和远程上班，不断增加的早退休人员，第二职业和第三年龄段的反思等，所有这些都冲击着婚姻生活。如果婚姻关系没有足够的灵活性，就会破裂。通常，人们为适应这种变化，在婚姻上采取的措施就是“系列婚姻”或“更换伴侣”。

组合思考就是一种改变婚姻而不变更伴侣的办法。“组合婚姻”是“组合工作”的生活中一项越来越重要的伴随物。这一思想产生于数年前我和帕姆·伯格在伦敦商学院做的一项研究中。那项研究的目的是探求一些成功的中年经理是如何巧妙地兼顾起家庭和事业的。

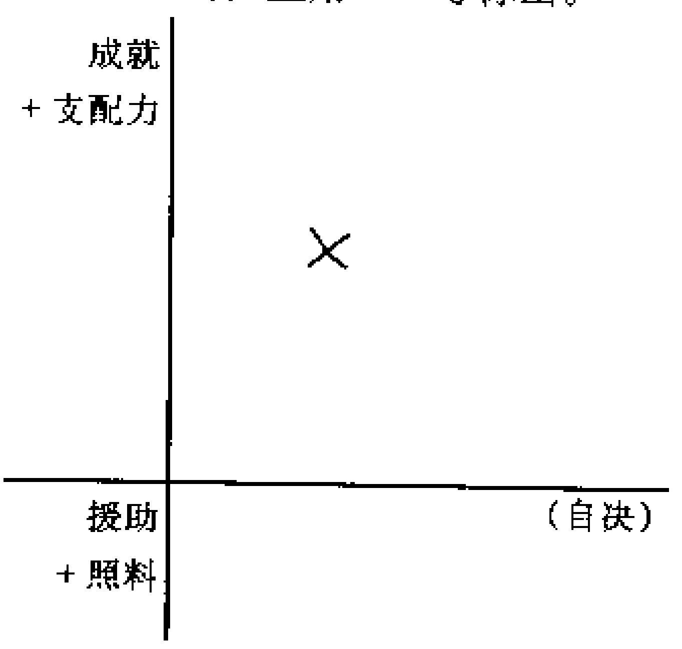
必须讲一下背景情况。这些经理们都是男性，并都

在伦敦商学院参加过长期的行政发展项目。他们约三十四五岁，在大的组织享有好的职位。他们中的23人同意参与研究。因此，这是个特殊的样本，小、成功、婚姻幸福(否则他们不会同意参与)。我们不能说这些人告诉我们的那些东西适用于所有夫妇，甚至所有行政岗位上的夫妇，但他们形成的婚姻模式对大多数人都有启发意义。而启示这"大多数人"正是我下面研究的目的。

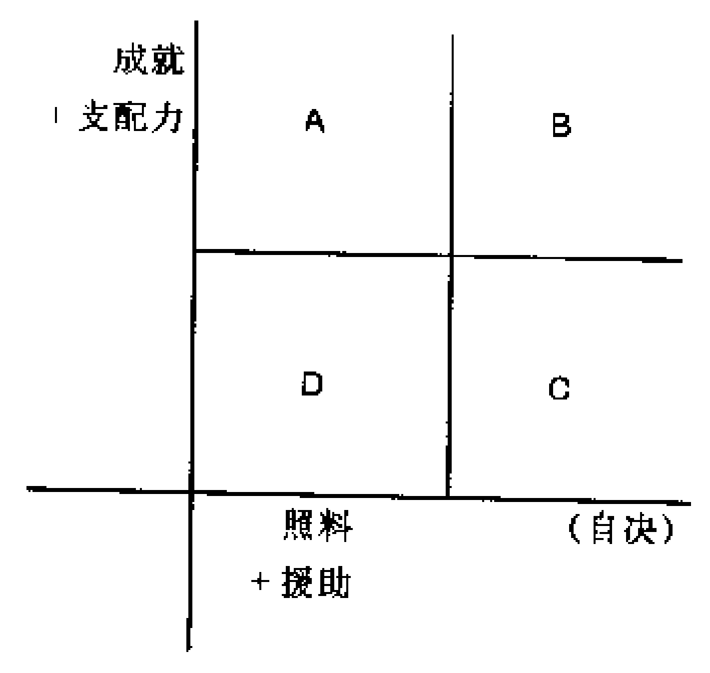
我和研究样本中的所有人都有私交，而帕姆·伯格不是这样。因此她做了大量面试和问卷调查。她总是首先在办公室和采访对象见面，再随他一起回家，去见他的妻子和孩子，然后和妻子单独谈话，再与夫妻二人一起谈。他们填写问卷调查表，并回答面试问题。他们一般会谈及生活的压力及他们处理压力的办法。我们那时正在寻找可行的线索来兼顾家庭与事业。我们没有找到能对所有人有效的答案，即发现了一套婚姻模式。

从他们对一项问卷调查(爱德华的个人偏好一览表)的回答，我们可以推断出他们的偏好优先顺序。这群人在四个方面得分高得异常。它们是"成就"，或者说是在某事上取得成功的需要；"支配力"，或者说取得权力并有影响力的需要。这两者高度相关。还有"援助"，也就是帮助和支持他人的愿望；"照料"，即关照他人的工作。有趣的是，这两者得分高的人，在"自决"方面(即做自己的事的愿望)得分

都很低。因此，我们能把所有得分加起来绘成下图，并把这23个婚姻中的46人的位置用“×”号标出。

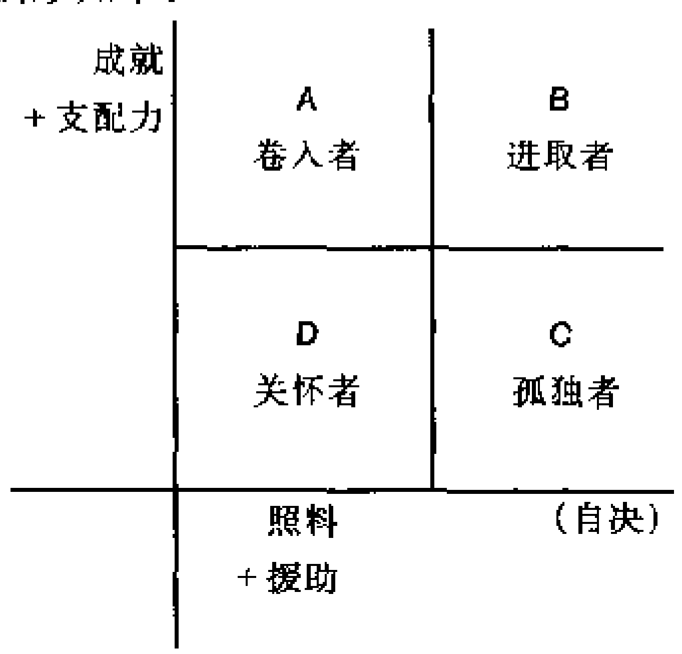


然后，我们把该图分成4份，并分别用A、B、C、D标出。



为了更生动，我们给这四区域起了名子。B是典型的西方人，他们有成就、有支配力、高度自决却很少有兴趣帮助或照料别人，我们称之为"进取者"。相比较之下，A区的人也有成就和支配力，但同时也乐于助人。他们在"自决"方面得分很低，我们称之为"卷入者"，C区的人被称为"孤独者"，因为他们除了高度自决之外，几乎一事无成。我们称D区的人为"关怀者"，因为他们只在这方面得分较高，却对"成就"和"支配力"不感兴趣。

整个图形如下：



值得一提的有趣现象是：通常大多数成功的人（在薪水和头衔方面）都是"进取者"；一半以上的妇女在"关怀者"的D区，却没有一个男人在那里。牧师和文职人员都在A区，是"卷入者"。而只有一位妇女在B区，她是一个

从事全日制工作的“进取者”。

今天，性别的分布会大不相同，因为那个项目中至少1/4的行政人员已是女性，那毕竟是在1974年。世界在改变，但本文分析中的婚姻模式也许并没变。

在我们的图表中，有46个人的位置，即46个“×”号。当我们把不同“×”号组合起来看究竟谁和谁结婚时，就能发现几种婚姻模式。在图中4个区中，共有16种组合形式，但在我们研究的人群中，只有4种模式。它们是：

——B-D模式。一个“进取型的男人娶了一个“关怀型”的女人(这是最常见的模式)

——A-A模式。两个“卷入者”的婚姻(第二常见模式)

——C-C模式。两个“孤独者”的婚姻(共有2对这样的婚姻)

——B-B模式。两个“进取者”的婚姻(样本中仅一对这种形式，但在今天也许常见得多)。

这几种模式各不相同，反映了伴侣们在他们生活的那个阶段，各自所专注的事物的组合。他们大多数正处在婚后5年10年的阶段，有1-3个孩子，和一个属于自己的家。

当我们具体描述这些夫妇的生活时，这些模式就变得生动起来。在B－D模式的婚姻中，每个人的角色和分工都是截然区别开的。丈夫的职责是挣钱营生，而妻子料理家务，照顾孩子；丈夫负责家中的饮料，而妻子负责做饭；丈夫种菜，妻子栽花。丈夫和妻子各有各的朋友。除家庭之外，他们没有共同朋友。

甚至房间都有各自不同的功能，如：起居室、厨房、书房、卧室等。孩子们懂得循规蹈矩，按时睡觉。饭桌上的谈话也是关于事物或事件的（如："你妈妈什么时候来?"，"吸尘器怎么啦?"）而不是关于思想的。我们问他们当感到压抑时怎么应对，他们的做法是各自走开，丈夫在花园里松土或打高尔夫球，妻子则在卧室里默默忍受——又是相互分离的状态。有趣的是，他们一般来自国家的同一地区，丈夫长于妻子两三岁，并多受三年教育（也就是说丈夫是大学生而妻子不是）。

这看起来是最安全的婚姻。每个人都明白自己的任务，每件事都按计划执行。夫唱妇随，妻子总小心照管着丈夫事业的基础——家庭。

A－A模式的婚姻就大不相同了。在这里，伴侣双方年龄一致，学历相同，事实上，在这种样本中的夫妻一般是在大学里相识的。在这样的家庭里，角色往往重叠。双方都工作，但妻子一般都是从事非全日制工作。夫妻

双方轮流照看孩子，谁饿了谁做饭。房间也没有清楚地区别开，厨房、起居室、餐厅、书房都是同一间房子。卧室一般被扩大一倍做工作室。他们的饭菜一般不讲究，而他们的孩子往往早熟，激进或举止无礼，这取决于你怎么看他们。

伴侣双方的生活是交织在一起的。他们有共同的朋友和行为。饭桌上的谈话也是关于思想的，充满了争执与讨论。当他们有压力时就共同负担，喝大量的咖啡或廉价的红酒，直到深夜，然后忧虑地离去，但第二天一早，又会恢复正常的工作状态。他们的生活是紧张有趣的，当然，也是投入的。

B-B模式的婚姻就又不同了。这是一种竞争性的伴侣关系。他们没有孩子，夫妻两人挣的钱一样多，在公司里地位相同。因此，他们是“双事业夫妇”，在当时过着可被称之为豪华的生活。他们有豪华的汽车、家具和衣物，所有这些都十分昂贵，因为他们是时代的宠儿(双份工资，暂时没有孩子)。他们经常争论，谈的更多的是生意而不是思想。他们都向对方讲出自己的压力。他们之间的竞争又被相互的真爱所调和；他们是友好的对手，竞争的烈度到妻子在管理项目中能紧随丈夫，不落后为止。

最后是C-C模式的婚姻。伴侣双方的年龄、性情和背景都类似，他们最渴求的就是能做自己的事。他们都

不渴望成功,也不想和别人交往。他们自我满足,也鼓励孩子们采用同样的生活态度。极端的例子是这样一个家庭:他们没有用于社交的客厅。除了在各自的卧室,哪儿都找不到椅子。他们有厨房,但每个家庭成员各做各的饭,他们过着各自的生活,夫妻双方计算好时间,以便妻子外出上班时,丈夫正好能回来陪着孩子。他们很满意,并声称自己很幸福——像林子中的两棵树,共同生长但不常接触,甚至不常说话。

从以上这些我们惟一能得到的结论就是:多样的生活共同构成了我们的世界。当我们和更多的人讨论时,总是能反复听到这样一些相同的评论。

——"这是婚姻关系在一定阶段的特写。要是能知道他们如何随时间改变这些关系一定很有趣。"

——"我的婚姻刚开始是 A-A 模式。我们共享一切。但后来有了孩子,我的事业也红火起来。我们就搬到乡下,是的,我们现在已成 B-D 型夫妇。"

——"我想,我们的公司愿意采用 B-D 型婚姻者。因为我们需要员工极大程度地投入事业,他们必须有一个安全的家以解决后顾之忧。"

——"我有孩子后,就放弃了事业——我不得不这样做,因为约翰工作极烦重,不能帮着看孩子——但我希望

有一天能重返工作，并形成A-A型模式。”

——“你的表正好描述了我的生活。以A-A式的婚姻为开端，有了孩子后转为B-D式，孩子走后，成了C-C式。上个月离婚了——我们都无话可说，现在各过各的。”

——“我想我们在一年内试验了所有的模式。大多数时间是B-D式，留一个人在家带孩子；但周末又成A-A式，因为我们在一起做任何事；而夏季，我们总是分别度假，又是C-C式。”

我确信这张表很好地描述了各种可供选择的关系模式，虽然这种描述只是粗浅的。最稳固的关系是那种有弹性的关系，它能根据不同需要从一种模式转化成另一种。现在的大多数婚姻，刚开始是A-A式，伴侣双方平等地享有大多数东西。工作施加在伴侣某一方的压力，再加上孩子的负担，导致了向B-D模式的转变——暂时的转变。在我们的样本里，甚至竞争性的B-B式婚姻，都在有了孩子后转向了B-D式，明显是令妻子满意的转变。

今天，没有多少妇女满足于长期充当D或者关怀者角色。她们品尝过有偿工作的兴奋，家务活既枯燥又孤独，她们想在家务工作中掺入一些费用工作或学习工作。

理想化地.她们想重返A-A式婚姻,但这同时就要求丈夫放弃一些对"自决"和"独立"的优先权,从B区移到A区。

如果不可能回到A-A模式,B-B式也是个可行的选择,即完全的"双事业"。这需要有大量的精力、组织力和钱财,才能把两个成功事业和一个家庭同时维持下去。这很容易滑落到C-C模式,成功进取的念头被继续独立的信念取代。看起来,C-C区的点很难再移动,除非彻底移到图表之外。

更有趣的是,夫妻双方完全有可能在一个月、一周、甚至一天内把几种模式都融入他们的组合生活。真正有弹性的关系可能有B-D式的日子、A-A式的周末、C-C式的假期和D-B的角色轮换(丈夫做家务、照料孩子),或者其他的组合。

研究结果表明,并不存在最优的婚姻模式。任何模式都有可行性。重要的是要对各种模式有完整的理解,知道它是什么,什么时候需要改变,以及采用某一模式会有什么样的后果,有什么样的代价和利益。如果夫妻双方都愿意,人们显然可以改变生活模式,但如果一方想改变另一方不想,就可能造成离婚或分居。

比尔和弗朗茜结婚26年了。他们的孩子都离开了家。比尔53岁,是个跨国公司的市场部主管,正处在事

业顶峰；弗朗茜照料家庭并支持他的事业。他们曾3次搬家到不同的国家。现在，她觉得最终有机会发展自己的事业了。弗朗茜49岁时，在比尔的热情支持下，加入了一个艺术学院，开始发展新的技能和兴趣。她结交新朋友，和他们一起旅行，而不再作为“比尔夫人”出现在他的商务会议上；她邀请自己的朋友回家吃饭，而不是请比尔的生意场上的同僚，他们不再像过去那样计划他们的一周事务，而是各自遵守自己的时间表。忽然，在一个星期天的早晨，比尔离家而去。“我在这里是个陌生人。”他说，“弗朗茜去了另一个世界，我无法跟上她。她已经脱离了我们的婚姻，所以我最好也离开这所房子去另外寻找一个家。”

具有讽刺意味的是，比尔的事业生涯只有一两年就要结束了。他需要新的兴趣。一种C－C模式的生活对他们来说，也许只是介于他们长期习惯的B－D模式和即将重新开始的A－A模式之间必要的一段插曲。进入A－A模式，也就重现了他们初相识时的状态。两个“组合生活”的人，需要有一种能转换模式的“组合婚姻”。如果他们没意识到这一点，他们的关系就很危险了。组合的思维和谈话都是十分必要的。

对组合的评价

零星的工作听起来很可怜，只是排在“适当的工作”和“适当的事业”之后的次优选择。它们常常的确如此，但它们又的确能带来回报。1988年，英国的享利预测中心调查了2,000人对工作的态度。他们要求这2,000人，把他们对自己工作最重要方面的评价用百分数表达出来，结果如下：

1. 能够控制去做什么	50%
2. 用知识与经验做决定	50%
3. 有各种事做	39%
4. 挣钱的数量	35%
5. 交朋友并和朋友共处	21%
6. 做让人尊重的工作	19%

（AB型社会经济群体把金钱看得更低，不到25%，而对多样性很看重，高于62%。）

从这些态度看来，“组合生活”是再好不过的了，它要优于大多数全日制工作。它所缺乏的东西——一个可供炫耀的工作头衔，和意气相投的同事——看起来并不重要，金钱也一样。你会认为，这些对一个有钱有头衔的人

来说很好，但对其他人，组合生活明显不够安全。确实如此，这种生活最好始于第三年龄段。到那时，大多数人分期付款的房钱快付清了，孩子们也都自立了，也许已积聚了一笔存款，部分养老金也快能领到了；并且，那时至少有一个可以追忆的过去的工作头衔。

另一方面，许多家庭现在都是“组合家庭”，有着不止一种的经济来源。对许多家庭来讲，也许没有多样的经济来源是不可忍受的事。一组组合本身就是一种安全保障，因为不会所有经济来源同时发生问题。而单收入家庭就很危险地依靠在惟一的经济来源上。一旦这一来源“断了线”，正如许多研究所发现的那样，他们就无所适从。他们没有其他的工作或挣钱经验，不知道怎样自给自足或营生。他们也没有与别人共同承担的任何角色。他们一无所有，除了大量的时间和空空的钱包。被人雇用总不如自我雇用更保险，甚至对那些经济界的“神童”也一样。他们有可能在十分钟内就被解雇，甚至不被允许回到自己的办公桌。高高的工资既不代表安全，也不代表自由。

瑞·帕尔完成了他的作品《关于工作》的纲要。在这里，他塑造了一个强有力的女烫熨工的角色。他指出，她只能是个给洗衣店打工的家庭工人，每件衣服只收取可怜的一点工钱，但这又是整个家庭经济来源的必要组成

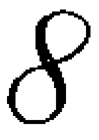
部分;另一方面,她可能偶尔干额外的工作挣一些“大钱”;她可能熨一件自己晚上外出穿的衬衣,或者给爱人熨衬衫,以表达自己的深情;或者是做星期一的日常碾磨的一部分;她甚至会为一个生病的邻居准备地方戏剧社的道具。难道不能是一个“人”而并非仅是“女人”作这个烫熨工吗?帕尔发现,即使他使用“人”这个词,大多数读者仍会本能地把它理解为“女人”。我真想知道,他们十年后还会这样认为吗?

帕尔的观点是,这一直是而且仍将是一种工作。只是社会的态度或社会的工作构造在变化。即使为挣钱进行的烫熨不存在了,还可以为爱情而烫熨。我的意见是:世上确实一直存在着不同性质的烫熨工作,有的伴随着哭丧的脸,有的伴随幸福的笑。这是而且一直是一种“组合工作”。但随着时间、环境的变化及我们的人际关系的变化,对事物的口味和优先级评价的变化,组合也会变。这是好消息。所有工作都更像烫熨那样,是一种选择和必要的组合。这是更好的消息!毕竟,正如尼尔·卡沃德所说:“工作比娱乐有趣得多。”的确如此,但先决条件是:我们能有选择地自主工作,并且属于尼尔·卡沃德那一类人。

只要我们仔细想想,就会发现闲暇只有属于工作组合的那一部分,而不是整体,才是真正的乐趣。关于“闲

暇社会”的那种理想,即:所有人都无事可做,只是整天享乐,对我来说是地狱而不是天堂。闲暇的最好形式是“积极闲暇”,或像某类工作。关键是我们能有选择权,根据我们的时间,由我们自己控制。在享受够了后能停止。

这一章主要是针对大组织的职业行政人员说的。因为在非理性时代,他们的生活将受到最大的冲击。他们和他们的家人对组合工作是最陌生的。这一章的内容对于那些组织之外的人来说没什么新鲜的。这些人包括农民、工匠和熟练技工,如:管道工和木匠,小店主和酒店小老板,货车司机和出租车驾驶员,艺人和家具修理工,园艺工和种植园的雇工等。我居住的东英吉利到处都是这样的人。我访问过的意大利和爱尔兰南部也一样。美国也类似,我听说在那里“每个人都首先是个生意人,然后又是别的什么人”。那些独立的人,充分懂得组合生活的必要性。这种组合生活也许和他们希望的一样丰富多采和有趣,但他们本能地知道,生活必须是这么一个混合物,不可能总是每天八小时,每周五天地工作,要有多种的挣钱途径。他们不属于任何组织或个人——他们大多数都别无选择地接受这一现实。



重建教育

如果变化真的是学问,如果高效率的组织需要更多有知识的人,如果事业更加短暂且更富有挑战性,最重要的,如果更多的人想生活中有更多的自给能力,那么教育将是人们对自己命运进行的惟一的、最重要投资。但这里说的教育不是我们熟知的老式的教育,那种教育在本书第三章已做了评判;也不是老的英国教条中那种一旦有变得体面的方法,就应舍弃的教育。

教育需要重新构建。我们的学校首先得重设计,因为它们也不免要受到"三叶草"或联邦制的影响。但教育也不应该局限于学校,或局限于那些在18岁时有着辉煌学业的人身上。正如我们看到的那样,学习是终生的事情,除非我们故意中断它。因此,组织必须有意识地转变为学习型组织,成为一个有转变机遇的场所,人们在那里边工作边成长。

这一切不会自动发生。这些转变需要有颠倒思维,由政府发起,由组织决定。不夸张地说,我们要想避免本

书中最糟糕的情节的发生，并取得最乐观的结果，就必须得重建我们的教育。

三叶草式的学校

三叶草思想和联邦主义会使学校闹个底朝天。目前，学校常被这样一种需要弄得焦头烂额，即：既要让多种的学生有选择的机遇，又要不致于被大组织难以避免的官僚主义和平庸无奇弄得乌烟瘴气。

一天，我看到20辆双层客车把成百上千的十多岁的女孩送入大教堂，去庆祝建校50周年。这是25年来人们第一次看到全校都聚在一起。对我来说，这1,500个女孩是相当惊人的景观。我不明白，人们为什么要办这么大的学校，以至于全校只有在教堂才能会面？答案很简单：综合的教育需要综合的机构。如果在高年级开16个专业，而每班至少10人的话，那么你需要有一个拥有1,400名11－18岁学生的学校。高年级的选择范围越大，越需要大量的低年级的学生充当生源。有人告诉我，小学校在理论上讲或许理想，但它会限制选择权。

一个解决办法是把高年级独立出去，为17、18岁的青年建立专业化的学院，而把更年青的学生放在较小的学校里。我想这一原理还可推广，建立11－13，14－15，16－18岁学生的专门学校。但在年龄上过于细分，对老

师的教学和学生的学习都可能有不良影响,而且成本会不可避免地提高。

一个替代方案是:把思维倒过来,把学校变成三叶草结构。学校集中于某种核心行为,而其他的东西都可承包给有弹性的非全日制的劳动力。核心行为可能主要是:一个教育经理,为每个孩子设计一个合适的教育计划,并负责计划的执行。核心课程仍由学校教授,但核心以外的东西都承包给了独立的教育提供者,即:一些小型学校。可能还会有一系列独立的艺术学校、语言学校、计算学校、设计学校等等。这些独立的教育提供者会依据人数,从核心学校领报酬,也许还会有最低限额的规定。

学校栖身的工作就是制定标准,并监督那些外面的小学校对标准的执行情况,以保证有足够的多样性,并帮助学生及其家人,从可行的教育方案中选出一个。同时学校也要管理好核心课程,以保持一种向心的凝聚力。

通过这种方法,整个学校可以很大,因为大多数时间里,学生在小型学校里。学生家长不是在"学校间而是在学校内"进行选择,即在学校内提供的不同专业中进行选择。在大学校里,可能有许多外界独立机构相互竞争着提供某一领域的特定课程,如艺术或语言。

和所有的"三叶草"一样,关键问题就是灵活性。当某个教育提供者已不再需要时,你只要不再续签合同即

可。这已以某种形式发生。“工作实践”已是14－16岁孩子的正常课程。既然“工作实践”，根据它的定义，只能发生在真正的工作组织内部，那么，事实上，这部分课程已经承包出去，虽然不是为了收费。

学校会说这样将更加难以组织。这种“三叶草学校”的确更难管理，但它却提供了更大的灵活性。学校年级划分无须再完全以年龄为基础。一个在语言方面有天赋的学生能在语言学校迅速升级，而不管他的年龄如何。但学校的核心群体仍按年龄分级。每个人在不同的学科进步的速度都不同——三叶草式的学校设计使人们可能认识到这一点。当然，上课的时间必须变动。学校官僚们喜爱的35分钟一节的课无法适应多样性的课程。核心课程可在每周的四个上午开设，而把第五个上午及所有的下午、晚上留给小型学校。为什么学生们一定要同时完成学业？为什么他们不能有一个自由的下午，而在晚上较早的时候上课？毕竟是毫无道理的！该好好想想了，这种三叶草学校才更接近于他们即将进入的工作世界。

这种三叶草式的联合学校能进一步发展。它能通过签定个人合同而给每个学生一个自己的翻转的甜饼。在合同中，核心部分是学校提供的学生必修的课程，而核心周围是一大片备选区，学生可自由地从中选择。对于整

个"甜饼"的目标和成功手段都有清楚的定义，包括诸如人际关系技巧、实践能力、组织能力等方面的能力展示，而这些东西都不可能从课堂上得到。在合同中还应为签约双方都留出复查和修订合同的机会。

和每个学生签个人合同的想法，正在被英国高级教师联合会研究。这些主意在学校具有了"三叶草结构"和成为小学校联邦时，变得更为可行。它能改变学生与学校的关系，使之成为契约的参与者之间的关系，而不是教师和孩子或看守和犯人的关系。上学将被年轻人看成一种个人机遇，面不是例行公事。有时他们像顾客一样，带着他们的人均费用进入他们选择的小学校。每个人都更加严肃地对待自己和他人。

这种现象的一部分正在发生。我曾给一个大的社区学校打电话，在那里，成年人和青少年一起上学，各种活动一直持续到很晚的时间。我要找校长接电话时，接线员说："哪个校长？这里有好几个校长。"这已具有了"三叶草联合学校"的外观特征。

颠倒的学校

几年前，我被委派去研究英国的学校组织，我访问了一些大城市的综合性中等教育学校。那是一个寒冷的11月，每天早晨我到学校问的第一个问题总是："有多少人

在这工作?"他们的回答总是在 70－90 人之间。当我带着意外向教育界一个高级官员提起此事时,他惊呼:"噢,天啊！他们漏了清洁工。""不。"我回答道,"他们忘了孩子们。"

这很奇怪,因为在早些时候,我和主要教师谈话时问他们,和其他组织相比,孩子们在学校里的角色有什么独特之处。他们一致认为:孩子就是工人,而教师是经理和教导者。但恰恰早晨他们本能的回答是正确的。因为有谁会让工人在一个组织里每周为十几个不同的老板工作,而且分成不同的工作组织,却没有自己的工作台或办公桌,且到处流动?有哪个理智的组织会禁止工人向同事求助?会期望工人都把相关的事实存在脑袋里?会要求工人工作 35 分钟后转移到另一场所?会让三十多人的工作组共处却不允许有任何社交活动,除了在规定的休息时间?

我不得不得出这样的结论:典型的中等教育学校并没有把学生看成工人。他们也不是顾客,因为他们没有真正的选择权,没有消费者权利,也无权去报怨或要求得到更偏爱的东西。学校也不在学生中做市场调查。我本能地觉得,学校把学生看成了它的产品。

从组织的角度看,这是有道理的。产品始于原料。原料一般在不同的工作站经过处理。它被加工和检验。

学生也是这样。一般说来,40%的"产品"低于平均水平,就被认为是高质量的生产。不幸的事,那些"劣质"的产品没有被送回去再加工,而是被投入工作的世界去自生自灭。

但在工作的世界,情况大不相同。在那里,不同能力的人混合在一组以完成同一任务,这里"不同能力的人"指人们有不同方面的本领,却是在同一水平的。而在学校,"不同能力的人"指同一方而不同水平的本领。在学校里合作就是作弊,在工作中,这却是必要的。在工作中,75%的合格率是不够好的,但对学校来说,已十分优秀。在工作中,人们每周甚至每天能看到自己的劳动成果——成绩与成功一目了然,大多数人每周都能找到一定的成就感。在学校里,成功是"定量供给"的稀有品,你有时不得不等到大半学期已过才能得到一点。在工作中,你的产品对别入有用,在学校里只对自己有用。在大多数情况下,工作是有趣甚至快乐的,而学校对多数入来说都是乏味的。

倒过来的学校将使学习更像工作。这种学校基于需要解决的实际问题或要执行的实际任务,把不同年龄段、不同能力种类的孩子组合在一起,使他们每个人都有用。这样学生们不仅能学到更多的东西,因为他们能看到正在做的事的要领和目的;而且会使学生们对他们即将进

入的社会有更深的认识。许多人在16岁以前,惟一接触的组织就是学校。如果我的调研受到冷落,今天的学生将带着对组织和工作的奇怪的印象离开学校。

其他种类的智力

今天的社会在人们快到20岁的时候就要进行筛选。聪明的就能继续深造学习,其他的就得自谋出路。我们只使用了一筛子,即:由考试成绩衡量的智力水平。的确,一些大学还要对学生面试,但那也是在学生通过笔试之后。

通过颠倒的思维,你会发现这很荒唐。我们需要各种天赋而不仅仅是智力,尽管智力很重要。我们知道,天赋是多方面的,而才华也一样。哈佛教育学院的教授哈伍德·葛勒把才华分成了七种可衡量的类型。基于他的分析,再稍加延伸,我们容易辨别出一个入所特有的天赋或才能,甚至在他们很年轻的时候。

1. 分析才华——我们在IQ测试或大多数考试中衡量的才智。

2. 模式才华——能辨明事物的模式并创造模式。数学家、艺术家、计算机程序员在这方面极为擅长(必须注意这些天赋未必有联系或相关,模式感极好的人可能在

通常的考试中一败涂地)。

3. 音乐才华——一些音乐家或流行歌星可能有一定分析能力,但大多数没有。但他们无疑都富有音乐才华。

4. 体育才华——游泳运动员、足球队员、体育明星及各类在体育方面有天赋的人——但这不意味着他们在其他方面同样卓越。

5. 实践才华——这种人能把电视机拆成许多小块,不需别人指导就能再把它装上。但这种人可能叫不出各部件的名称。

6. 内心才华——这种人往往很安静,和自己或他人情感波动相合拍。如诗人或顾问。

7. 人际才华——与人相处以使众人共同完成一项工作。经理们除了需要第1、2种才华外,还得有这种本领。

所有这些才华或天赋,都能在人们的生活中被发现。看看我们身边那些成功而幸福的中年人,我们会发现,他们都找到了自己的特长并正在发挥它。到这个阶段,第一种才华已不是最重要的了。

具有讽刺意味的是,所有这些才华都能在英国学校里找到,但除了第一种,即分析才华之外,所有都被归入“课外活动”的范畴。而在许多学校,根本不存在所谓“课外活动”。

所有这七种才华，也许还有更多种，都是必要的。我们正走近一个组合的社会，这些就变得更加重要。因此，仅把第一种才华作为社会对个人进一步投资的标准，是极愚蠢的。

“广泛教育认同”体制可以避免这种盲目的做法。而把学习看作工作的“倒过来的学校”就会发现，有必要把其他种类的才华认证引入学校。确实，倒过来的学校有可能要求学生在毕业时，至少成功展示出一方面的才能。这种学校会把这作为一项基本制度。

每个国家都有转变的迹象。人们越来越认识到学习不仅仅是掌握知识。许多学校都努力把学生培养成有才能、称职和富有社会技巧的人，并记录他们在这些方面的成绩。在英国，许多学校开始做学生的个人成就记录，来确认学生在不同方面的成功和不同种类的才华。在美国，同样地，年轻人被鼓励把上学看作一种取得课内外的全面成功的一种机会。在法国，75％的年轻人将取得学士学位，但有不同种类的学位专业来迎合他们不同的天赋。

要适应未来需要，教育必须深化和加快改革。过去那种让几乎 1/3 的毕业生，连一件可接受的成就都没有就得离开学校的教育制度，必须终止。尤其当我们面临着一个组合的世界时，这就更加紧要。在这个组合的世

界，自信、可出售的技能和天赋将是至关重要的。每个人的早年经历中都应包括某种形式的成功。这就是为什么我们必须更广泛更正规地承认其他种类的才华。

教育信用卡

在正在形成的这个工作世界，每个人都要给教育以充分的优先权。仅仅是把几所学校变成"三叶草"是不够的，我们必须做一些更基本的重设计。

用颠倒思维可以找到这样一个策略：社会应设法尽可能地赞助个人而不是机构。这样可更好地刺激人们学习的动机，使教育之轮更广泛地转动。例如，如果每个潜在的大学生都得到一个教育信用卡，他们可以去任何一所愿意接纳他们的大学兑现，那么学校就可以自主地确定学费，或扩张或收缩，只要他们愿意，无须向大学基金会或别的什么人请示。新的大学可能很快建立起来，进入这一市场。这样一来，政府资助顾客，供给创造自己。

颠倒思维还会发出这样的疑问：为什么每个人在18岁都必须涌向大学，而他们学的很多东西，只有到很久后才有用？进一步，说18岁是决定是否接受更多正规教育的合适年龄，这又是什么逻辑？事实上，如果第二章的数字只要近似准确，我们每个年龄段的人就应接受两倍于现在的教育才能达到标准，但未必所有教育一次完成。

一个解决办法是：给每个人一张价值“三年教育”的信用卡，让他们自己在任何时候去“兑现”，只要我们找到了一个经授权设立的大学。这张信用卡只提供学费，而不含补助金。这样就不会使所有人都想去兑现，他们以后可能去做一些非全日制工作，更多地靠公司或自己存款生活。会有更多的学院诞生来抓住这个有利的大市场。这对政府来说是个廉价的办法，可有效地增加毕业生的供给和把80年代初期未能读书深造的人重新吸收回大学。政府要维持一定的教学质量，只需控制大学授权体制即可。而这种授权体制在英国已存在了。

“教育信用卡”的方法很早就被设在布鲁塞尔的欧洲社区办公室提出，现在各国政府该认真考虑了。降低成本的一个办法是广泛宣传，以鼓动一些组织来资助这一计划。

颠倒的思维还认为，在一所大学连续消耗3或4年时间，不是惟一，甚至不是最好的使用宝贵的教育信用卡的方法。学生应能够延长学时，甚至跨学校学习。像西德那样的“可转让学分制”，应被我们的教育机制采纳。只有这样，人们才能经长期积累，涉足多种课程，从而建立起组合的知识结构。英国的开放大学，有开放式的准入制，累积性的学分制和标准化的申请方法，是一个“准可行解”。只有它被更广泛地接受，它的学分也被更多的

学院承认，我们才接近找到了那种和我们"弹性生活"相适应的"弹性教育制度"。

学分转移不一定局限于正规的学院或大学。现在大量的学习是在组织内进行的。如果这种教育质量合格，它为什么不能为参与者赢得学分呢？我们不久就会看到大的商业组织去试图让一些商学院承认他们的行政管理课程。最近在英国兴起了所谓"财团 MBA"，即一公司和商学院合作，为他们的行政人员开设学位课程，正反映了这种潮流。这是倒过来的政府不付出任何代价就加深人们教育程度的又一良方。在英国，像 BBC 和惠普这样的组织正在招收聪明的艺术专业的学生，并在一年之内把他们培训成电子专家。他们这样做是迫不得已。但另一方面，他们为什么这样做呢？我们为什么不能期望工作组织教育它自己的员工呢？老行业都开始这样做了，其他的一定会效仿。

学习组织

"学习组织"是个时髦的词。但现在它却名不符实，不过它不失为一个很好的努力方向。本章描述的"学习组织"模型会给我们一些线索。

学习组织可以有两种意义，它可以指进行学习的组织或一个鼓励员工学习的组织。它应该同时都是。当一

个组织进行学习或鼓励员工学习时，它应遵守第 3 章“学轮理论”的箴言及必要的“润滑剂”，尤其是：

提问及测试理论

一个学习组织要有一套正规的方法用于提出问题，找出理论，测试理论并对之做出反映。许多组织像战斗人员或实用主义者，对事件做出反映，创造性地和机会主义地适应它。

伦敦特德画廊的继任主管在 1988 特意设立了一系列“想一天”的问题，让新班子人员回答。这些问题涉及到画廊的角色，画廊的资金来源和人员安排等方面。他利用自己是新来者的机会每天提出这些问题和可能的答案，引起下属们特别的注意。一些组织正规地回顾他们竞争对手的工作和进步，并把这些回顾作为在高层会议上提出问题的来源。日本人特别喜欢把高级行政管理人员送到外国，对竞争者进行研究性访问，然后提出问题，收集意见。

更典型的是：一个组织从外界请来人员，在公司的教室里提出问题及解决方案。这是在学轮的第二阶段停止的一个理由，去听针对一些问题的伟大理论，而那些问题又是人人都觉得本组织里不存在的。这种讨论会很容易成为公司的安慰药，“感谢上帝，我们不用采用那种要素，因为我们没有患它所针对的病。”准确地说，有些成员有

这些问题，并希望专家们提出解决方案。但除非到会者都有同样问题并需要处理它，什么也不会发生。

当然，把找到问题和解决理论的任务完全委派给一些研究会、公司计划者甚至外来顾问都是毫无意义的，如果关键的领导感到自己的公司与那些问题和理论无关，他不会冒险去测试它们。轮子卡住了。高层领导不得不自己提出问题，找到对策，并测试大部分理论。然后还要特意抽出时间来研究测试结果。大多数成功的公司领导花那么多时间研究组织以外的东西，决不是偶然的。一个领导者的工作内容包括把大量时间用于研究别人的问题，这样才能避免"群体思考"的一个弊病，即：没人提出令人不快的问题，也没人愿思考那些令人不快的观点。

不能指望偶尔的机会或主席大人躺在浴缸产生的一个念头，就能转动起学习之轮。组织要想学习，就先得有组织地进行。约翰·哈里琼士在他的《使之发生》一书中描述了他在成为ICI主席的第一年内，花费了多少时间来创造空间，使公司的高层领导都能提问、思考和学习。

适当的自私

学习组织总是自私得恰如其分。它清楚自己的角色和未来，有自己的目标并决心实现它。这听起来是老生常谈了，但实行起来并不容易。"获得利润"或"达到底线"本身并不是组织的目的。这就如同一个人说自己想

得到幸福一样。当然，幸福和利润是值得我们虔诚追寻的，但它们并非目的。利润只是手段而不是目的，没有它，我们难以实现目标。

有效率的组织都知道这一点。日本公司早就如此了，这是它们强大的部分原因。它们的财政源泉也明白这个道理。可悲的是，英国、美国的情况却不是这样。对于单个公司，关于“适当自私”的问题很清楚。

这个组织的力量和天赋在哪？

它的弱点呢？

它想成为什么样的组织？

它想因什么而成名？

怎样衡量它的成功？由谁在何时衡量？

它计划怎样取得成功？

答案，对大多数组织来说，必须从顾客或客户讲起——他们是谁？他们需要什么？他们想要什么？我们怎么知道？毕竟，没有顾客，组织就没有存在的理由。有这样一个故事：有一个医院院长，当别人恭贺他的医院效率高时，回答说：“你应该看看病人住进来以前的医院，那时才漂亮呢！”这个故事看起来充满善意，但它使人联想起完全为自己而存在的组织。“只顾自己，”圣奥古斯丁说，“是最大的罪过。”——不恰当的自私。

一种重构的办法

学习组织经常重构世界及自己的角色。我早先已说过，领导人需要有很好的概念技巧，即使他们有这方面的天赋，也还得不停地发展和锻炼。随着组织朝“联邦制”和“炸饼”方向发展，它需要越来越多的领导，到处都要进行重勾画，而不仅是高层。好的“炸饼”定义需要重勾画，正如“今年我们做什么生意”要重勾画一样。

制造业组织的质检机制，最多只不过是在商店或办公室的层次进行重勾画。但它确实是正在转动的学轮。它能提出问题，要推出解决方案并测试和回顾它。但如果问题本身能被重勾画，这些机制会更好地运转。

质检机制是组织把重勾画和学习机制融入自身的一个事例。有些组织在领导人度假的旅馆开讨论会，建立临时思想库；还有些组织雇用顾问（这伴随着失去对结论的所有权的危险）。仍旧，我们不能指望“偶然事件”使这一切发生。

重勾画需要外界刺激。重勾画人员需要时时地走人他人的世界。在那里，那些外界会议、课程和讨论会才有用处，但参加者不要想在这里找到有条理的答案，他们最多在这时找到灵感。书籍、剧院、艺术和旅行都是重勾画的很好帮助。学习组织应注意培养这些东西，而不能把它们看做是放纵。

在"三叶草式组织"的核心里生活，有一个问题，就是压力太大以致于没有时间涉足别人的生活。假日随时会被中断，工作在家做可能跟在办公室做一样简单，甚至能做得更好。早饭晚饭成为人们会谈的机会，甚至去剧院都是在为组织做生意。学习组织必须让员工走入其他世界，并把这作为组织的责任。只有这样，才能避免患上地方性的"群体思维病"。

否定能力

学习组织必须培养自己的否定能力。失望和错误是变化的一部分，也是必要的学习内容。"在你的错误迫使你停止之前，你能犯多大的错误?"我曾这样问一个正在吹嘘自己新的升迁的年轻人。我是想提醒他，真正的责任总伴着犯错误的风险。学习组织首先要提供空间，按我的说法，也就是提供"炸饼"。"炸饼"意味着有随意的空间，但这一空间有时会被错误使用，学习组织会把这些错误变成学习的机会。不是把它们作为惩罚员工的棍子，而是用作供讨论的案例。

爱伦·曼福德称之为事件学习。即从每个人生活和事业中遇到的事件展开学习。要想不受批评并被原谅，这种学习不能由老板或监工施行，而应该由一个组织内部或外部的中立的教员或教练来负责。在事件学习中，人们从实例中提出问题，从而启动了学习之轮。随着炸

饼的加大，教员的作用越来越大。“恰当自私”的人，如果足够聪明地话，就会寻找自己的教员。组织应在内部或外部维持一只经许可的、有偿的教员队伍，从而为员工提供方便。这些人不一定是权威人物，他们很少是学员的直接领导。训练他人正是他们的专长。安静的人比喧哗的人更适合做教员。因为教员要经常以别人为替身，要从别人的成功中得到快乐。他们是解释者而不是理论家或执行者。他们在学习的思考阶段最有作用，因为那时人们对影响力而不是权力更感兴趣。

一份教员的名单，正是一个组织的否定能力或赞同学习的象征。要使学习成为可敬的行为，使思考的时间成为正当时间，我们需要更多这样的象征物。人们应对自己自由的发展做一份个人的教育预算(包括时间和金钱的预算)。正规的评估计划应改为一种个人发展合同。这一词汇具有重要寓意，因为“评估”一词听起来像是判断而不是帮助，是向后而不是向前看，它打碎了权威而不是伙伴关系。

关怀组织

学习组织总是不遗余力地鼓励员工学习。炸饼、自我发展合同、确认的教员、外出调研和研讨会，事件学习和公司的谅解，都是一些重要举措。除此之外，更正规的做法有：美国公司的学费退还制度；日本公司给员工的旁

听高层讨论的机会；超越当前工作的项目和对在各个层次提出问题的公开激励；各处的质检机制或学习小组里相当于质检的机制；针对新问题的智囊团；打开新天地的边缘事业；对可能带来冲撞的早熟或创新的鼓励等等。这些做法的回报显示在产出上，而不是身份地位上；在行为上而不是年龄上。它常常给人带来成就感，最重要的是，它让人到处感到对自己的"无条件认可"，或通俗地说，对自己的"关怀"。

"关怀"一词在许多组织的教科书或学习理论中都找不到，但它应有一席之地。没有这种类似我们对孩子的"无条件的认可"（不管我们实际上怎么不赞同他们的行为），"原谅"就无从说起。人们不会为不信任或不真正关怀自己的人冒险，松散的公司完全建立在人们之间的喜爱和信任之上。在恐惧的统治下，不会有充满兴奋、提问、实验、探索及冒险的文化。这种文化不是强加的，它只能被激励出来。激励的方法可以是展示温暖的关爱，庆祝取得的成就，及对个人的、超过谨慎范围的投资。只有你真正地关怀那些被鼓励的人，这种激励才成为可能。

这是一种思想状态，它能通过简单的办法显示出来。吉姆，一个英国北部大城市的一家室内娱乐场经理，为《地方竞争权威》写了一篇短文，描述他的管理工作。他称之为"我与变化间的爱情"。他举了众多事例中的一

个。

“我知道我们的人员很称职，他们很能让顾客满意。他们所需要的是关注、鼓励和自由。我在和所有游泳池的管理员进行一次会谈后，更有这种感觉。

“在游泳部工作不久，我通过与他们定期的会面来相互了解(这是我能想到的最佳办法)。

“管理员们报怨说他们缺钱花……我就给了每个游泳池500英镑，让每个池的两个管理员决定怎么花。

“有人买了音响，有的买了外部的告示牌，并印了小传单。有一个游泳池的管理员没有花钱。一年后，他们写信告诉我，利息应是50磅，请在年终他们的收入中扣除。”

关注、鼓励、真正的关怀和自由，这些小事情和思想态度加在一起，形成了一种学习文化，一种在热爱变化的学习组织里的文化。但要维持它却不容易，在组织里，许多人只是匆匆过客，他们在追逐自己的生涯。你很难对你的“佃户”，如同对你的孩子一般真切关怀。毕竟，孩子终生都是自己的，佃户不是。日本公司有终生雇用制的传统，至少对核心成员是这样。这使他们比较容易建立起一种文化和对个人成长的关怀，而这种文化和关怀又能促进学习的进步。我们不能走日本人的路，西方人也

不喜欢那种稳定的纽带关系。而这套制度甚至在日本也在衰落。

这种文化在三叶草或联邦制的组织更难培养，只是意味着它不能自动形式。学习组织只有通过有意识的努力才能建立。只能有意识地努力建立。更现实地说首先应扫清变化的障碍。

这些障碍常常很有威力，组织熟知并运用它们。罗莎·莫斯凯特研究了大量美国公司，并在她的《变化的主人》一书中进行了报道。她找出了使创新窒息的十条原因。

1. 对下层产生的观点持怀疑态度，仅仅因为它很新又来自下层。

2. 坚持让那些需要经你同意才能行动的人，先去获取其他级别经理的同意和签名。

3. 让部门或个人相互批判或挑战对方的建议。

4. 惯于批评却懒于表扬(让别人总是心惊胆颤)。让他们觉得自己随时会被解雇。

5. 把问题看作失败的迹象。

6. 过细地控制一些事。经常计算所有能计算的东西。

7. 私下做决定或改变政策，又突然地摆到别人面前

(这也让人心惊胆颤)。

8. 总是严格审查后，才批准那些对信息的请求，并禁止信息自由流动（你不想让数据落入一些不适于得到它的人之手）。

9. 以委任或参与的名义，把裁员和人事调动的责任赋与基层经理。

10. 最重要的，你总认为自己——高层领导人，知道生意中所有重要的事情。

学习组织必须经常检讨，以冲破以上每一条的束缚。

9 颠倒的社会

颠倒的政府

艾森豪威尔成为美国总统之前，曾是在纽约的哥伦比亚大学校长。一次校园有关当局请求他，运用自己的权威阻止学生们从中心广场的草坪上通过。

“他们为什么一定要从草坪上过？”他问。

“因为那是通往中心礼堂主入口最方便的路径。”

“如果他们一定要走，”他说，“就在那开辟一条通道。”问题就这样解决了。

有时就是这样，一点小小的问题却阻止了全盘的发展。去认识那些不可避免的东西并利用它，是很有好处的。人们工作模式的转变，是不可逆转的潮流，但还需加以引导。它不会也不可能被阻止。本书不是关于政治的，但如果工作对我们生活的冲击如此剧烈，那么它必然会影响到政府和社会规则。政府也需要认识到这些变化确实带来了差别，它需要的不仅仅是一些细枝末节的调

整。这种非连续性要求一些重思考和重勾画。

1988年,英国的亨利中心在研究远程工作的报告中指出:远程工作将使加油站生意减少,运送上班人员的铁路客运也会衰落,没人再需要二手车,道路阻塞得到缓解,更多可得到的时间和工作(无须出门就可进行的工作)会使通货膨胀率下降0.7个百分点。房价将趋同,因为人们可以更自由地选择居住地。许多办公室清洁工将失业。

所有这些都只是冰山的一角。远程工作的寓意远远深于它带来的这些可能的效果。在过去100年甚至更长时间里,持任何政治主张的政府都把工作组织作为重要工具。在组织里,财富以工资红包和薪水支票等形式分配到个人。组织因此自然而方便地成为了政府征税、实施经济政策和计划使用资源的手段。如果每个人都在某组织里有个工作,那么世界将容易控制得多。至少,我们知道他们在哪,哪是他们必须生活的地方。

类似地,组织是政府花钱的最简单途径。付钱给医院让它帮助病人,要比给病人拨款让他们找医院容易。付给学校或大学钱,要比付钱给个人再让他们上学容易。管理自己的铁路煤矿、邮政局,要比让别人做这些事容易。当然政府控制大量的服务部门,是有理念上的原因的,但政府对拥有和控制的热情与各地组织如此一致,决

非巧合。"如果你想控制它,就占有它"。这是 60 和 70 年代每个公司的信条。"整合"是个聪明的词语——横向整合或纵向整合或纵横地全方位整合。买下你的供给商、买下你的顾客,如果可能的话,买下你的对手。很自然的,政府也受了这种思潮的影响。

正如我们所看到的那样,这种想法使我们付出了巨大代价。组织现在已有了不同的认识。三叶草或联邦制的公司更经济合理,虽然它们可能较难控制。这种新潮流会对政府造成一定损伤。政府也会发现,让最好的人员做核心工作,而其余的事承包出去给别人做,是一种合理的方案。如果把这叫做私有化,就完全误解了这一观念的要旨。这不全是或大部分不是与理念有关的,它只是探求一种有效和高效率运作组织的办法。三叶草结构的政府将在较长一段时间内流行,这一趋势难以逆转。

更重要的现象是工作正在移出组织。更多的费用工作、远程上班和自我雇用使政府难以控制价格、收入和福利。自我雇用的人从逻辑和法律上讲,不存在失业,只存在破产,他们最多只是减慢节奏,而不会真正退休。失业和退休只是个技术术语,而不再是一个有效描述人们生活状态的词。所以,政府自豪地宣称失业率下降的同时,反对派可能指出:正在寻求工作的真实人数正在上升。他们谈的实际上是两个问题。不可避免地,政府将不得

不越来越多地和个人而不是和组织打交道。政府必须重新考虑给各种人员的分类，找到新的方法组织起财富的收集与分配，以取代在这方面失灵的组织的地位。在这个不连续变化的时代，我们需要有一些颠倒的思维。

三叶草和联邦制的政府

英国文职人员大部分在一些代理机构工作，铁路会成为"轨道当局"，私人公司使用那些轨道进行竞争性的运输服务，这非常像"航空当局"。BBC 可能会被削减，只集中于新闻服务，所有其他节目承包给小的影像或电影公司。每个国家的邮政服务会只限于大城市间的主干邮路，而代理公司竞相出价，以取得权力把邮件送到我们的家门，或更有可能会送到我们的个人信箱。

还可更进一步。在美国，监狱是承包出去的，很像是大工厂的保安制度。也许一部分防卫工作还可以转包。我们会看到，学校可以成为教育的经纪人，是毕业生和潜在工作提供者之间的中介人。汽车道和城内道路可以变成收费的路径，从路中间的条纹到汽车里的计程器都可成为收费依据。私人公司可以投标建造并经营这些道路。

有迹象表明，辅助原理和"翻转的炸饼"正悄悄进入政府部门。政府正在做其他组织也在做的事——重新考虑它的核心功能。毫不奇怪，政府会发现，它的核心工作

就是维持标准,建立框架选择承包人,而不是亲自做具体工作。而组织应该越来越清醒地认识到,它的核心工作就是识别“炸饼”的重要核心(即标准),定义自由的边界(框架),选择人员;而其他的工作留给员工个人的创造性去完成。只有这样,政府才能及时地赶上潮流。事实上,他们已经开始这样做了。

当政府在进行改革时,当然不会把这归功于组织思维,那是不自然的。他们总会把这称为他们某项政治主张的胜利,因为把某种组织效果变成政治哲学的准则是很容易的,无论右翼还是左翼人物都是这样。我们把一些行为称为“私有化”,是为了强调政府作为操纵者的角色的结束;它也可用“民主化”一词代替,以强调客户或消费者的选择权。毫无疑问,总有一天会这么叫的。同时,我仍旧相信,组织的法令最终依然是无情的。

国民收入方案

要使更多的人(如果不是所有的人的话)有能力在新世界里工作和生活,教育是至关重要的。但仅仅是教育还不够,我们必须找到其他途径增强个人实力。“国民收入方案”就是一个可能的手段。

国民收人传统上是统计部门计算的一个国家的总收人。颠倒思维却认为,它应该被重定义为每个公民应从政府那里得到的收入。这一思想早就有了,而且被给予

了各式各样的称谓——社会工资、国民股份、公民工资、基本收入等。但由于人们总是有保障地依职位领薪水，这一思想从未被认为是可行或必要的。

现在情况不同了。人们即使自己没有任何错，也会失去职位。10%的工作人口没有有偿工作，他们构成一个巨大的社会群体。这是个重大社会现象。还有其他人虽不属于这10%，但也处于贫困之中，比如：许多自我雇用的人。为得到国家资助，你不得不把自己归入老弱病残之列。人们感到自由社会正在衰败。

一个自由的、相对富足的社会，应能够保证公民有钱吃饭、穿衣、取暖；并且维持住业已赋予公民的义务教育和免费医疗。颠倒思维提出：与其给那少数贫困的人钱，不如给所有人钱，再把它从那些不需要这些钱的人手中夺回。

把这一论点更理想化，就是：我们作为公民，既被赋予从我们的集体财产、我们的社会取得收入的权利，又被要求履行一定的义务，即：把收入的一部分献出，以维持社会存在。我们所有人都是这一对权利与义务的统一体。

具体运作是这样的。每个人每周或每月从政府领到收入。在16岁或76岁时，收入要少于36岁或46岁，以和消费曲线的变化一致。这一收入不会被剥夺，你不会

由于开始工作而失去它——现在的处罚制度使一些人宁愿失业也不愿重新工作。但你能挣钱后，就应开始追还这笔收入。返还率刚开始可能是60%，但随着你收入增多，这一比率会下降，而不是上升。这样能刺激人们更多地工作。这种返还方案是作为所得税的补充存在的。而所得税往往只在返还率已很低的时候才开始起作用。

产生的结果是有趣的：

——因为每个人都能分得国民收入，所以人们无须再把自己归入失业或退休之类，以得到救济。那些词和它们所代表的那类人都会消亡。更多的人会像有产者那样依靠股份红利生活。而现在每个人虽都可以做到，但只在较小规模上。

——国民收入虽只是初级收入，但涵盖了基本生活的必须费用，所以人们有理由去做额外的廉价工作，因为他还可以保持一半的基本国民收入。劳动的边际成本将降低，更多的工种值得一做。一些工作将重新存在，尤其是急需的一些低技术的体力工作。

——因为有更多的钱在收入规模的底线流通，会产生更多的消费者；因此，最终会有更多的工作来迎合消费者的需求（如果，我们不能全靠进口）。

当然，还存在一些问题。给一些人钱，不代表他能理

智地使用这些钱。有些人会把钱花在烈性酒、毒品和马身上，然后又回来向政府请求帮助。好在这种人只是一小撮。但他们确实会存在，必须有人对他们做出点什么。我们会考虑让社会对他们进一步负责吗？或者我们索性就把他们留给慈善组织，让慈善组织帮助这些不能自助的人？

"万事开头难"，人们常以此为托辞，但我不信。毕竟，只是同样多的钱，换了个流通方式。如果结合下一个颠倒的思维，就大有帮助了。

零所得税

颠倒思维不只停留在真正的国民收入上面。为什么要有所得税？它只抬高了劳动力的成本，从而导致产品成本上升，最终促成了许多工作或岗位的消失。

当然，所得税是个聚积税金的简单办法，尽管它最初只是作为临时措施被采用。但当仅一半的工作人口，或不到总人口20%的人的名字仍在工资册上的时候，这一征税办法就不那么简单了。自我雇用的税收难以估量和收集，而且随着越来越多的人进入自我雇用的行列，征税难度会越来越大。

但所得税占了英国年财政总收入的一半，消费税或间接税(销售税、关税、汽车税等)占了另一半。如果取消所得税，我们将不得不使我们的消费税翻一番，或对诸如

食品、书本之类的物品征税。有人争辩说，这是一大退步，使穷人更加不堪重负。但如果"国民收入方案"施行的话，这一论点就站不住脚。最穷的人的花销在他的总收入中仍占较高比例，但通过国民收入支票，他能得到一定补偿。

但双倍的消费税很可能造成通货膨胀，因为零售物价指数会自动增加。如果一步到位地施行这种政策，只会引发严重的通胀。撒切尔夫人执政第一年的做法就是一个教训。但如果用渐进的办法，走向零所得税和双倍消费税的政策，就可以避免通胀的回潮。这里的寓意又是很有趣的。

——任何税收的优惠，如对住房贷款或津贴的税收减免，都应渐次地降到零。这样可以降低房价，把更多的储蓄导向其他也许有更高产出率的投资上。

——因为人们不用再隐瞒或减少表面的收入，会计或负责收入核算的官员的工作负担将大大降低。

——消费税是惟一的税收。这意味着你只有在花钱的时候才纳税。储蓄自动地被免了税，这诱使人们更多地储蓄。

——所有形式的"额外赏钱"都失去了存在的根本理由，因为这种支付方式不再会带来税收方面的好处。这

使订立清楚的现金合同更有理由。

从所得税转向消费税不会在一夜之间完成，但它可以而且也只能够逐渐发生。必须如此，因为所得税将渐渐更难征收，这必然又导致税率的上升而不是下降，进而又使核心里的工资成本上升。组织面临着更大的裁减核心人员的压力。这是一个没有终点的蛛网。我们必须走另一条路，尽管这初看起来很荒谬。

非全日制专业人员

随着世界日趋复杂化，我们必然在所有领域都能拥有更多的专家。我们已想到，60%的新工作将是专业性或管理性的。谁来承担它们？只会使他们的工作做得更好，却不会简化他们的工作。大夫诊所里的计算机，不会取代大夫的地位，只会使他成为更好的大夫。这种情况对我们的所有专家——律师、建筑师、资讯工程师来说，都一样。

专业人员的供给将短缺；专业人员将有更好的装备，明显地，也将十分繁忙。有人怀疑这群人的工作时间将大大超出50,000小时的正常标准。他们需要帮助，尤其在顾问、随从和半技术支援等辅助领域。颠倒思维认为：我们应把这看做机遇而不是问题。

我们难道不能创造更多途径，用那些处于第三年龄

段的人的知识和经验，在这些辅助领域发挥作用吗？很多五十多岁的人都有兴趣与医院、学校、律师所或教区建立一种非全日制的工作关系，并把这作为他们工作组合的一部分。这已经发生，一些诊所已有了顾问，一些基础学校也有了教学助理。我们需要更多的这类非全日制专业人员，而且要给予他们更正式的身份和更多的训练。

这不一定很昂贵。许多人做它只是为了自由，为了获得训练或为了做贡献。另一些人只要求与非全日制工作相称的一点报酬。他们大多数时间将花在给没有生命的器具和技术加上一点人的色彩。而这些器具和技术将日益成为专业服务的一部分。他们很大一部分工作只是听取和解释专家们没有时间或兴趣关心的事。

颠倒思维要求给予这些角色恰当的认证和许可。他们需要正规训练，而不是被看作自愿帮助。这样，公众会更放心，而帮助者也能感觉到受到了恰当的承认。他们也会更加合格。这也会使许多中年人的工作组合更多样，并使社会更丰富多彩。

——举一个例子：在许多社区有成百上千(如果不是成千上万的话)的教堂，却连一个全职的牧师都没有。它们的活动都由一个人主持，有时还是个女人。他忙乱地驾车从一个教堂跑到另一个教堂，没有时间做任何其他事。他成了一个访问的宗教经理人，根本不再是他受的

训练本应成为的角色。应该有受过适当训练的人，热心地充当小社区的兼职牧师。他只在特定的社区被授权从事牧师工作，在必要的时候，可以请教邻近城镇全职牧师的专家之见。这一概念已存在，人们称之为“无薪教士”，即不领工资的教士。但他们仍被看作教士助手。颠倒思维认为，这应成为“主流教士”，即一群真正的地方性的教士，在处于地区中心的少数全职教士的建议和帮助下工作——又是一株“三叶草”。

由于人们寿命的延长和更大程度的依靠自己，专业的护理服务将在新社会里大大延伸。我们要为老人提供更好的住房，给他们更好的送货服务。只要他们一个电话打去，就可订到饭或租到车，甚至可以叫来护士。不可能有足够多的全日制的专业人员负责这些服务，而处于第三年龄段的兼职专业人员可大显身手。

支付时间而不是金钱

人员足量而金钱稀缺，那为何不给一人支付时间而不是金钱？

这是史蒂芬·博格在做一个英国的卫生专家协会主席时，产生的想法。卫生服务领域缺乏经费。像他那样的顾问，越老越昂贵。因此，他的专家协会只能支付得起较少的这类老专家；而同时，一大批年轻的顾问，不得不在后面论资排辈，个个愤懑不平。博格提出，为何不给顾

问们同样工资，而他们受到提拔后，工作的时间可适当缩短？他们可以维持支付更多的顾问，使较年轻的人工作重一些，同时保留了老顾问的智慧和经验。这的确是颠倒的思维，而且，可断言，从未有人认真想过这些。

当组织想把核心里的人员由"精力型"变为"智慧型"时，这主意就很有用了。按常规的表述，它使人感到像被降了级，表述成"用支付时间代替支付金钱"，就是另一回事了。

这也是使人的工作组合合理化的一个办法。有些事是为钱而做；而有些却为爱或美好心愿；还有些事则是为了充分利用你所得到的可自由支配的时间而做。我写书，不幸的是，赚不了钱。我清楚这些，但我还是写，部分原因可能是那种工作迫使我空出大量自由时间，付给自己时间而不是金钱。有些人故意每周留出三天时间，不做正常工作，以确保他们能有"自由时间"，他们故意地支付自己的时间。

人们可以用各种方式支付时间——教育时间，照料孩子和家庭的时间，自我发展的时间等，当然还有度假时间。核心里的人物在衡量他们的报酬时，更看重时间而不是金钱。更多的组织将不断培养这种颠倒思维，以把最优秀的人才留在核心内。

在我看来，社会中越来越多的最有才能的人，会早早

地在他们的生涯里,选择以组合生活替代高级行政身份。他们更愿能更多地控制自己,尽管这可能要冒更多的经济风险。有另一种说法,他们更愿意平衡金钱与时间的关系。如果这真的发生了,那么我们的组织面临着成为二流人才保留地的危险——这对效率来说,可不是好兆头。

对人们支付时间而不是金钱,尤其对那些处于职业生涯末尾的人来说,会使人生的收入曲线更和支出曲线一致。看起来很奇怪,人们在五六十岁时挣钱是最多的,同时又是最不需要钱的。而在这之前,他们却一直省吃俭用,抚养家庭。在合理的世界,人在四十多岁时收入是最高的,然后会下降而不是上升,但他们却能享受更多的前所未有的自由时间。

颠倒的游戏

颠倒思维如同一场脑力风暴。每种新思想都容易遭到强烈反对。但这种反对是不明智的。说它不明智,因为它会在新思想有机会发展成形,也许还会引出更新更好的思想之前,就把它扼杀在摇篮里。听一种新思想然后问"为什么"是很容易的;但如果听后,问"为什么不?"就更令人兴奋了!

本章的思想不是在于为行动制定一个详细的文字计

划书。这些思想只是为了刺激和提示人们：这个世界不一定要按传统方式运行，用颠倒思维考虑问题，或者说把前后、内外颠倒一下，是一个刺激想像力的办法。它会在非理性的时代，激发出我们的创造性。这个时代的事物将不像过去一样运转，不管我们喜欢与否。

从某些方面看，这是个游戏，但又是一个有目的的游戏。如果生活和我想的一样发生深刻变化，那么创造性在我们的社会秩序中将起重要作用。在变化前的社会里不可能找到前进的道路。那种社会状况，经过微小改革，也不能产生最好的前进办法。那么曼卡·奥森定理就要起作用了，即社会秩序的变化只有通过战争、灾难和革命打破旧的社会秩序，才能实现。

什么也不做的一个危险是：下层社会（一个新的值得警觉的词）会采用自己的措施。这些人被从我们正在进入的世界排除，他们以恐怖主义代替政治，以炸弹代替选举。这就是他们改变世界的方式。

我希望能找到别的途径。英国和美国改变旧事物的办法是进行案例立法，这些案例法形成时尚，最终形成社会秩序。从某种意义上说这是一种渐进主义的形式。这些变化这么轻微，以致于你毫无警觉。例如：对书籍和影视的审查制度逐渐淡化，最终几乎消失；同性恋不再是犯罪；离婚成为新社会的一部分内容。我希望同样地：吸烟

会在公共场所消失，酗酒的人不再出现在路上，暴力也不再充斥荧屏。

“由思想到时尚”，是一种变化方式。它虽慢，但正如我开始时所说：思想的确会改变世界。我希望看到这些倒过来的游戏，能在影响和控制社会秩序的领域成为时尚。我也想鼓励左翼和右翼的思想库多做大胆设想而不要太拘泥于实际；反对党多在重要的领域进行挑战而不纠缠细节末枝的问题；学者和教师多鼓励学生问“为什么”、“为什么不”，而不是“是什么”、“怎么办”。

变化的世界需要新思想。这些思想越多，我们越容易实现它们。对社会和个人都一样，思考那些不可思议的事是使学习之轮转动的方法。如果这种“倒过来游戏”被采用，我们就会前进。因为我确信，人类本质上是学习的动物，我的心对此是乐观的。我把面前的问题看成是学习必要的触媒，并能最终触发社会的变化。我惟一的焦虑就是我们还不够焦虑。就像第一章沸水里的青蛙一样，我们将继续使自己适应变化的环境，直到使自己活起来。

我们需要更多“非理性”的人。他们大胆地挑战而不仅是适应这个世界；他们向正统理论质疑，而不把那些理论中令人困扰的成份当作合理。最终，这是个信仰的问题。我相信，我们是一种最有趣的生物（不管它是怎样出

现的)的后代。我们的责任是做得更好而不是简单地生存下去。我相信这对组织是真理,因为它们不仅仅要生存下去,还要尽很多其他义务;对政府和个人也一样正确。我们不能把这些事留给“他们”去做,不管我们认为“他们”究竟是谁。在非理性时代,指望“他们”将是极愚蠢的。

但如果我们期望的是渐进的变化而不是剧变;是由案例法和成为时尚的新思想带来的变化,那么让那些可能成为“他们”的人参与新勾画和颠倒思考是十分关键的。如果他们看不出这些变化对每个人都是机遇,他们就会让那些被排除的人采用暴力。

因为这个原因,本书不是关于失业的,而是关于就业。因为只有工作的人才能最终为那些没有工作的人改善这个世界。也是因为这个原因,本书不是写给任何下层社会人士或未受过教育的人,而是写给那些处于有责任和受尊重的地位的人,因为只有他们能改变那些外界的人的命运。前提当然是他们愿意这么做。

我担心的是:随着工作和生活移出社会的组织,个人越来越靠自己的方式生存。这会使社会成为“自私”设计的世界。而这种“自私”不一定是第8章所说的“恰当自私”。金曼·布鲁斯特,曾任耶鲁大学校长,后来又出任美国驻英国大使。记得有一次,他在一个美国各界名流的

聚会上问:"你们把自己的未来寄托在对什么人的信任上?"人们尴尬低语,无人能给出清楚答案。这个问题仍有意义,我的答案是:未来要靠我们所有人共同创造,至少要靠能读懂这本书,并关注这个我们子孙将生存于其间的世界的人。

我们个人不可能使世界避免核战争的危险,也不能使热带雨林保存得更好或使臭氧层免受侵害。但正如我开始时所说,生活中的小事常常最重要,如:我们工作、恋爱和玩乐的方式,我们和他人的关系模式及我们度日花钱的行为特点等。这是我们能影响的事情。我们不必接受既定的事实。非理性时代必然是一个探索的时代,探索的核心是学习、变化和成长。这是我坚信的。它给予了我无限的希望。

尾声

我们父辈所知的世界和我们所生活的世界已大不相同,同样,我们的世界也不一定能导向我们孩子生活、恋爱和工作的方式。我们生活在非理性时代。我们再不能想当然地认为曾经可行的方式未来仍可行,因为大多数假设前提都合理地接受着挑战。

但有一件事是很清楚的:机构将不像过去那么重要。更多的人会在正规组织之外生活,我曾问过几个大金融组织的主席:"你们的行政人员或经纪人在50－80岁间会在做什么?可以肯定,他们那时不可能继续为你工作或与你共事。""这是个好问题。"他们承认,"我们有时是应该好好考虑一下。"在他们真的考虑之前,那些50多岁的人将已经变迁并离开组织了。

"我一直讨厌所有的国家、职业和社区,我所有的爱都是给人的。"诗人蒲柏说,"但原则上,我憎恨、厌恶那种叫作人的动物,虽然我真心地热爱约翰、托马斯、彼得等。"他将对现在的情形很满意,他甚至有机会在名单上

加一两个女性的名子。因为这个时代，无论在组织内还是组织外，个人的差异都十分重要。成功的组织将围绕约翰、彼得、玛丽、凯瑟琳等建立起来，而不是依靠匿名的人力资源。我们将必须使用自己的姓名。

这很适合英国这样的国家。英国近几十年来，一直因许多工业的低效率而倍受责难，但她的新闻业、电视业和剧院，以及她在金融、咨询、民用建筑工程、外科手术设计、摄影和时装等方面的技术始终闻名于世，大受推崇。这些都是“署名职业”，这意味着人们工作时要使用自己的姓名。在这些行业，组织都更像一张网而不是金字塔。等级制度在这里没有市场，个人才华才是最重要的。更多的工业和商业变成“署名职业”是符合英国人和大多数美国人的民族性格的。在这两个老的民主国家，“人手”和“资源”从未很好地在组织集团中发挥过作用。看它们如何在亚洲新兴民主国家运作，是件有趣的事。

但一个充满个人差别的社会，在有着毋庸置疑的机遇的同时，也存在着问题。自由，或者说与众不同的权力，以及平等一直是民主引以为荣的两大目标。不幸的是，要同时达到这两个目标是很困难的。如果你鼓励人们标新立异，他们不会有平等的结局；如果要维持他们的平等，每个人的自由又会受到压制。“机遇平等”，通常被定义为有权力去上学或治病，它和“完全平等”也不是一

回事。作为对“自由、平等”的补充，在法国大革命中，人们又提出了“博爱”这一概念。没有博爱作为粘合剂，建立在个人主义基础上的社会将分崩瓦解。博爱实际就是意识到他人和自己是一样重要的。

选择的矛盾

自由选择的人常会选错，这是历来就有的矛盾。罪恶是“自由”这枚硬币的另一面，没有罪恶，就没有选择。

本书描述的各种力量，看起来都是为了解放个人，使他们成为更真实的自我。对幸运的人来说，选择是多重的。他们能选择什么时候工作，在家里还是办公室里工作；新鲜食品从世界各个角落辐射而来，供他们选择；他们也可以通过电子目录购物；他们还能选择过富足还是俭朴的物质生活，也许甚至能选择什么时候死。在这个社会里，我们有理由期望充分多样的选择最终导致所有一元价值体系的倒塌。不久我们就会看到一些人寻求建立或改变一些规则。而另一些人，也是大多数人，等着来遵守他们制定的规则。“任何(几乎所有)事物都变了”，将是下一个十年的特征。人们越来越能接受这样的观点，即：只要你没有妨碍太多他人的选择，你就可以做你自己的事。“不要在我的后院做”一直是那些寻求同时又提倡个人自由的人的请求和诉苦。这些人想保护个人隐

私的孤岛。这又是一句预示基调变化的话。

在这个社会，成就和满意是多方面的，你可以把它叫做一个包容的社会，但也可叫作碎裂的社会。因为个人主义植入了个人成就，物质的成功取代了传统的家长制和依赖主义的混合物，而我们却是在这种混合物中长大的。这对强者来说是好消息，对弱者却不是。最终只有当所有的人都有足够的可选物、足够的信息和足够的自身资源时，选择才是对所有人都有利的。更矛盾地说，一个致力于丰富和增强个人存在的社会，要想生存和繁荣，就必须要求起支配作用的少数人去支持和鼓励其他人。“恰当自私”必须根植于无私之中。

很有可能，现在三十多岁的这一代人，会成为第一代享有全面的选择权的人。他们会利用这种选择权与他们在商界和社会中的领导角色脱钩。对于那些有才能的人，在组织的边缘过一种组合生活，会带来个人的满足、自由，并使生活更丰富。但这又注定会使组织只能由二流人才构成，那么，谁能控制社会的运行？另一方面，如果领导角色由那些有才能的人担任，但同时这些人是为了追求个人满足而不是他人的福利才承担这些角色，那么生活将成为个人追求和谄媚者的集合——你如果在组织里，你将很伟大；在组织外，你就沮丧凄凉。

人际关系的选择意味着扩展家庭不再指叔叔、阿姨

和表兄弟的集合，而指继父继母、有半血缘的兄弟姐妹，或者索性根本无血缘关系的兄弟姐妹。法庭会照顾那些未成年的人，但谁来为年迈的继母的母亲负责？或者来帮助那处于困境的孤独的兄弟姐妹。有人希望，新的社区会共享房屋或工作场所，而不是共享宗族关系，那种充满明争暗斗的旧的家族网络最终消亡。我的担心是，共享的砖块最终不如共同的血缘稳固。这些建立在共同利益基础上的社区，在利益一致时会兴盛，一旦利益发生分歧，就会分崩离析。对于那些饥寒交迫的老人，选择权只不过是一种莫大的嘲讽。个人自由很容易只意味着不关怀他人的自由。

对于组织而言，它们应该认真考虑自己在维护灵活性和自由选择权方面的责任。比如说：谁来训练和再训练合同工，如果组织选择不做这些事？教育和训练的确增大了那些受过良好教育的人的选择范围，从而使他们拥有了去更绿的牧场的通行证。但这是组织训练自己的行政人员的理由吗？过去及现在的许多大的工业组织常抱怨：他们一把最优秀的人员训练出来，就会失去他们。因此，这些组织决定像其他组织一样，做一个"偷窃人才"者。那么，在这场游戏中，究竟谁来训练大家都想偷窃的人才呢？如果组织仍采用这种思路，那么选择就会成为进步的大敌。太多地强调组织选择和灵活性，会显得对

员工不够负责，这又导致员工们对组织缺乏责任感。自私养育了自私。

同时，政府发现了市场这一选择机制，它能刺激创造性，惩罚低效率，于是便试图把一切都留给自律的选择。这是很危险的。市场的目光不会超越明天，至少不会超过明年。市场天然是自私的，不愿做出无法准确预计产出或不能提前宣布拥有收益的投资。例如：新科技领域的基础研究，必须是确定的项目。谁能提前预言，剑桥大学科学研究会在DNA结构研究方面的投资，最终会导致一个崭新的生物工程产业的诞生？对下一代的教育，也必须是确定的行动。如果把教育留给个人的父母或竞争的学校，最终它会成为少数人激烈竞争的职业，而不是多数人成长的平台。日本政府站在国家的角度，把这些投资作为自己的义务。他们把资源用来建设刺激创新所必需的基础设施，在19个地方创立了新科技城，把基础研究和发展方面的投资优先给予了7个工业领域。这些长期投资不能留给机遇或单个企业的选择来完成。

当金曼·布鲁斯特问我们的未来能寄托在谁身上时，他的意思是政府常常目光短浅，所以需要一种全民的觉醒，使为我们还未出生的子孙花钱成为可以接受的行为。这和传统的做法相反。传统上，人们常常认为为了维持现有生活水平而从子孙那里透支，是合理的经济行为。

市场力量不会自动解决臭氧层毁坏和气温上升的问题。但要想使荷兰或东英吉利不在50年内被海水吞没，必须有人站出来花这笔钱。这一决定是少数人站在多数人的立场，并得到他们同意后执行的一个选择——一个大范围的领导。

新道德

在个人主义的世界，占支配地位的道德很容易成为："谁都不伤害，一切就OK"，或者"别人做过而又逃过了责难的事是对的"，甚至"只要别人不知道，你就没事"。在1987年一次内幕交易的丑闻中，伦敦的一位著名银行家说内幕交易是"没有受害者"的犯罪，言下之意即，与其说它是罪恶倒不如说它是法律上的繁文缛节，就好比多带一瓶威士忌通过海关。有些运动员争辩说："服用一些奇特的药物来增强体力有什么错——政府支付得起。"如果这种道德盛行，那么政府或组织今天为未来30年后的收益进行投资，或者将我们财富的更大部分用于他人的努力，都是徒劳的。选民、股东及雇员会要求停止这些做法。

要使新自由和新选择能存在下去，那些行使这些权利的人必须花时间把目光投向更远的地方，他们必须在关心自己的同时，也真正地关心那些自己家庭和组织之

外的人。这就如同一些公司出于对自己利益的一种更开明的认识，向它们所在的地方社区投资一样（好的社区最终意味着有更好的雇员和顾客），保证选择不被限制是符合我们所有人的长期利益的，因为任何对选择的限制都可能导致它的自我灭亡。然而，从恰当自私的角度看，对于公司和个人而言这是基于信念之上的考虑，而并非屈从于时间。

我们需要一种新宗教，至少是新时尚来救我们。博爱，对他人和自己的关怀，必须成为引导我们的道德准绳。先学会爱自己，再爱你的邻居，千万别忘了邻居。过分的自豪或对自我成就过多的热情会激怒别人，甚至受到神的嫉恨。复仇女神会紧随而来，让你失败。这是对不恰当自私进行道德制约的一种办法。这种制约无法由法律、组织或税收来实现，因为博爱不可能被承包出去或从外面引进。它是核心价值，它是通过核心人物的榜样以及新生的精英、幸运儿们建立起来的。

现在的迹象一点也不令人鼓舞，但我充满希望。炫耀性的消费、德国汽车、电子工具和价值超过许多人一生收入的住房，这些都是外在表现出的贪婪。只不过这种贪婪被装饰得可敬。有一个公司总裁，这里最好不提名，在把自己薪水提高37%的同时公司利润却下降了37%，而他既不解释也不道歉。从这可以看出，对公共责任的

个人榨取已成了行为规范。

但另一方面存在：

——鲍布·哥道夫效应。很多人，尤其是年轻人，愿意献身于高尚事业。许多公司认识到高尚事业理应得到好报酬，因此并不很吝惜。

——自愿的纳税人。许多调查表明，在英国，将近80%的人愿意纳更多的税，条件是他们能得到更好的教育、医疗保障和社会福利。

——新十字军战士。许多年轻人愿意到海外工作一段时间，或到贫困的地区帮忙。他们知道自己可能永远不会陷入困境，这使他们有了一种新的自由感。

——第三年龄段。随着越来越多的中年人意识到退休后仍有工作可做，他们的价值观在逐渐改变。他们已经在工作中证明了自己的能力，现在则希望改善别人——在教育、自愿者组织、体育和社区协会里帮帮忙。帮助他人使他们自己的生命有了新意义。

——组织的"什一税"，越来越多的组织要求它们的雇员把自己的才华或/和时间献给慈善事业，通常是在公司的时间里，有时是通过暂时外调，有时是通过公司对个人行动的支持。

还有更多的需要发生。

我相信，真正的满足是有替身性的。我们从他人的成长和幸福中能得到最深刻的满足。这需要时间，有时要一生的时间，才能意识到。父母很清楚这一点；老师、成功的经理以及关心那些被压在底层的不幸者的所有人，也都清楚。我们必须把深刻的人类特性更多地公开表达。这样我们就可毫不害羞地去关怀他人和自己；像关注自己的未来一样关注他人的未来；像保护自己环境一样保护他人环境。

我希望随着更多的人有更多的在组织外的时间，他们能发现为别人做一些事，会极大丰富自己的工作组合。我相信，有讽刺意味的是，紧张而稀缺的有偿工作，会刺激起礼物工作和无偿工作。因为人们意识到，他们错过最多的就是工作中的“贡献”成分。这种“贡献”能在组织外多种的工作中找到。

我希望，随着更多的人能选择住在哪里，他们能到乡村而不要在城市生活。在那里，他们能知道邻居的姓名和脸孔，他们能分担邻居的一些忧虑。关心陌生人或一个抽象的人是很困难的。但在一个小社区，会很少有陌生人。人们有更多时间面对而站着谈话。

我希望，生活现在就开始转折。正如亚伯拉罕·马斯洛很久以前指出的，我们的欲望是按等级排列的，说得更

简单点，生活是一系列错综复杂的东西，直到你找到真是"实质的你"的那一点。成功、金钱和成就现在对一些人来说，来得更早了，这使他们有精力去做一些与众不同的事。过去，人们既无时间也无精力——太多的人还没有找到他们可能的组合之前，就死了。

我希望，多样性的社会能产生多种成功的标准。成就不能只简单地用金钱或占有物衡量。艺术创造、社会革新、为照料他人而存在的生命、在大大小小地方的政治领导能力、写作、表演和音乐的质量等都应成为标准。我们所有这些人都得到应有的荣誉，不管通过新闻，还是政治手段。

我希望，我们的宗教信仰使我们应多看看身外的世界，而不要总集中于内心世界。我们应意识到，努力把这个世界变成天堂或类似天堂的地方，才能保证有一个更好的"来世"，不管"来世"在哪里或是什么。古代教堂在英国的乡村星罗棋布。它们是重要的象征物。但不应是逃避主义的象征，而应代表上帝和人类对周边世界的投入。

最后，我的希望寄于人性本身，尤其是女人的人性。我相信，我们之所以为得到一件成功的象征物而苦苦奋斗，就是因为我们缺乏基本的安全感，我们需要证实自己的价值。一旦做到了这些，我们也就最终成熟了，于是我

们就无须继续装腔作势。我清楚，我们每人都有一份天生的罪恶，但我也相信我们有天生的善良。我最钦慕的人——而这在没有机构的角色限制的条件下，才更容易发生——就是那些最迅速地成熟为自主者的人。我们正在形成的世界有着松散的组织，这虽带来许多威胁和危险，但它使更多的人有可能早日撕去伪装。如果是这样，那么"非理性时代"将成为"伟大时代"。

译者后记

经过近半年的努力,《非理性的时代》一书总算译完,心里却仍感忐忑。当初我一口气读完此书后的感觉是“相见恨晚”,特别想早日译出,让读者“早睹为快”,无奈沉重的教学任务和繁杂的行政事务使得整段的时间难以抽出,只能译译停停,最后将原计划上世纪完成的工作变成了“跨世纪工程”,心中不免对编辑同志和广大读者怀有愧意。

本书的作者查尔斯·汉迪是英国著名经济学家和商界领袖,英国皇家艺术、制造与商业促进协会主席,伦敦商学院教授。他在本书中对明天的社会里人们的工作与生活、企业的组织形式等作了令人激动而震撼的描述。他指出,这是一个变化中的世界,一个新发现、新启示、新自由的时代,我们必须用一种全新的甚至是非理性的方式对变化作出反应,才不至于像“热水中的青蛙”一样由于对水温的逐渐升高缺乏反应而遭受灭亡的命运。他提出的很多新概念如“颠倒思维”、“个人重构”、“家庭办

公”、“三叶草组织”、“31组织”、“组合婚姻”等等，都令人耳目一新。由于中译本与原书的时滞，他的很多“非理性的”想法，在今日已是事实，这更证明了他的远见卓识。他对于企业组织与环境，对于网络时代的描述尤其具有启发性。他的观点，对于从事任何工作的读者都会是一次思维的革命，相信读者会有此同感。

在翻译本书过程中，曾得到浩洸、卢稳雄、陈洪权、王忠帅等好友的大力协助；深圳大学英语部副教授蒋骁华博士和伦敦大学的许曼博士对译稿提出过宝贵意见，在此一并深表感谢。我的妻子方芳始终如一地支持我，我对她总是心怀感激。没有华夏出版社的成官泯先生、陆瑜女士等编辑的信赖和鼓励，本书不可能面世，在此致以诚挚的谢意！

由于译者水平有限，错漏和遗憾在所难免，望广大读者和行家不吝赐教。

王凯丽

于深圳大学经济学院